

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

REDEPLOYMENT E CONTRATO PSICOLÓGICO:

ESTUDO DE CASO EM MULTINACIONAL DO SECTOR QUÍMICO

EM PORTUGAL

MAFALDA ESCREVENTE TOMÉ ZÉ-ZOLA DE BRITO

OUTUBRO – 2016



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

REDEPLOYMENT E CONTRATO PSICOLÓGICO:
ESTUDO DE CASO EM MULTINACIONAL DO SECTOR QUÍMICO
EM PORTUGAL

MAFALDA ESCREVENTE TOMÉ ZÉ-ZOLA DE BRITO

ORIENTAÇÃO: PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

PRESIDENTE: PROFESSORA DOUTORA RITA DA CONCEIÇÃO
CARDOSO MARTINS SOUSA RIBEIRO MARTO

VOGAL: PROFESSOR DOUTOR PAULO LOPES HENRIQUES

OUTUBRO – 2016

Human resource is most unwieldy because differently from other resources of company, human has psychology and is a complex creature.

(Karatop et al., 2015)

Agradecimentos

Antes de iniciar este Trabalho de Final de Mestrado, não compreendia exatamente o porquê de agradecer a outras pessoas sendo que este trabalho e esforço pareciam ser sobretudo a nível pessoal. No entanto, durante as primeiras semanas, percebi logo qual a razão da sua existência e que sem o apoio das devidas pessoas, a desistência teria sido o caminho a optar logo da primeira vez que me passou pela cabeça fazê-lo. Não foi um caminho fácil. Muitas vezes perdi a esperança e pensei que fazia mais sentido não terminar este trabalho. O cansaço do dia-a-dia laboral falou muitas vezes mais alto. Mesmo sendo uma pessoa que vai à luta e dificilmente desiste, neste percurso foi necessário algum auxílio. Foram precisos incentivos, dias de férias, desabafos, conversas de motivação.

Até que cheguei ao fim e olhando para trás, faz sentido agradecer a quem esteve comigo neste percurso.

À professora Helena Jerónimo, que mesmo com as mudanças de tema em cada reunião, conseguiu apoiar-me e guiar-me e ter sempre uma palavra de incentivo. Ao professor Ricardo Belchior, que face à falta de orientação inicialmente, se disponibilizou para provisoriamente me encaminhar e auxiliar com alguns materiais. Foi sem dúvida um excelente pontapé de saída.

À Joana Adriano, que me abriu as portas ao mundo da Gestão de Recursos Humanos e me proporcionou oportunidades que tão cedo não teria na minha carreira não fosse a sua confiança e aposta no meu talento, bem como o auxílio prestado neste trabalho.

À minha família, pais, avós, Marcelo e Paulo, que ouviram todos os lamentos, mas sempre me incentivaram a seguir em frente.

A todas as pessoas que disponibilizaram um pouco do seu tempo para responder aos questionários e também às pessoas entrevistadas, sem os quais esta dissertação não existiria.

A todos, o meu muito obrigada!

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal definir qual o tipo de Contrato Psicológico vigente num grupo de colaboradores de uma empresa multinacional do sector químico, que após um processo de *downsizing* recorreu ao *redeployment* como estratégia de reter alguns dos seus talentos possibilitando a sua recolocação em outras suas subsidiárias.

Recorreu-se a uma metodologia mista, através de análise qualitativa de duas entrevistas e de análise quantitativa, através de análise de dados, após a sua recolha, através de um questionário *online*. Analisou-se o Contrato Psicológico em sete dimensões de cumprimento por parte do funcionário, cinco dimensões de cumprimento por parte da organização e três dimensões relativas à relação da organização com o funcionário, as transições no Contrato Psicológico. Estas dimensões agrupam-se em quatro tipos de contrato: *Relacional*, *Transaccional*, *Transitório* e *Equilibrado*. Também se avaliou a quebra e a violação do Contrato Psicológico, através de escalas também já existentes e testadas para esse âmbito.

Os resultados indicam a prevalência do contrato *Relacional*, composto pelas dimensões Estabilidade e Lealdade do funcionário e Lealdade da organização. Revelaram ainda que não existiu quebra ou rutura do Contrato Psicológico e que o tipo *Transitório*, que poderia ter obtido maiores valores dada a mudança que existiu para estes colaboradores, foi por sua vez, o mais baixo.

Palavras-chave: *Redeployment*, *Downsizing*, Tipos e dimensões do Contrato Psicológico, empresa multinacional, estudo de caso

Abstract

This study aimed to analyze the type of Psychological Contract present in a group of workers from a multinational company of the chemical sector which after a downsizing process, resorted redeployment as a retention strategy for some employees, relocating them in some other subsidiaries of the group.

A mixed methodology was used, through qualitative analysis of two interviews and quantitative analysis, through data analysis, after collection, across an online questionnaire. The Psychological Contract was analyzed in seven dimensions of compliance by the employee, five dimensions of compliance by the organization and three dimensions on the organization's relationship with the employee, the transitions in the Psychological Contract. These dimensions are grouped into four types of contract: Relational, Transactional, Transitional and Balanced. It was also assessed the breach and violation of the Psychological Contract through scales already tested for this issue.

The results revealed a highlight for the Relational Contract, composed of the dimensions' stability and loyalty of the employee and loyalty of the organization. The results revealed that there was no breach or disruption of the Psychological Contract and the Transitional type, which could have obtained higher values, given the change that existed for these employees, was in turn, the lowest.

Keywords: Redeployment, Downsizing, Psychological Contract types and dimensions, multinational company, case study

Índice

Introdução	1
Capítulo I	4
1. Gestão da Mudança.....	4
2. <i>Downsizing</i>	6
2.1 Conceito	6
2.2 Consequências do <i>downsizing</i>	8
2.3 Alternativas ao <i>downsizing</i>	9
3. <i>Redeployment</i>	10
3.1 Conceito, vantagens e condução do processo	10
4. Contrato Psicológico.....	13
4.1 Tipos de CP.....	16
4.2 Dimensões do CP.....	18
4.3 Avaliação do CP	20
4.4 Incumprimento do CP: quebra e violação.....	21
Capítulo II.....	22
1. Caracterização da organização.....	22
2. Metodologia geral da investigação	23
3. Instrumentos.....	25
4. Amostra e análise de resultados	26
5. Discussão de resultados	30
Capítulo III.....	32
1. Conclusões finais	32
2. Limitações.....	33
3. Recomendação para estudos futuros	34
Referências Bibliográficas	35
ANEXOS	39
Anexo I- Guião de entrevista às chefias do processo.....	40
Anexo II- Quadro síntese das entrevistas.....	41
Anexo III- Questionário aos colaboradores recolocados	43
Anexo IV –Obrigações do Colaborador (Func.).....	48
Anexo V –Obrigações do Empregador (Org.)	48

Anexo VI –Transições no Contrato Psicológico.....	48
Anexo VII– Cumprimento do Contrato Psicológico.....	49
Anexo VIII– Quebra do Contrato Psicológico.....	49
Anexo IX- Violação do Contrato Psicológico	49
Anexo X- Média do tipo de Contrato Psicológico.....	49
Anexo XI- Resultados individuais por sujeito	50
Anexo XII- Boas práticas de <i>redeployment</i>	53

Índice de ilustrações

Figura I- Dimensões e tipos de CP.....	20
--	----

Índice de tabelas

Tabela I- Fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas.....	5
Tabela II- A mutação no contrato (jurídico e psicológico) de trabalho.....	15
Tabela III - Relações de troca empresa-empregado.....	15
Tabela IV- Funções do CP.....	15
Tabela V- Tipos de CP.....	16
Tabela VI- Componentes das dimensões do CP.....	25
Tabela VII- Resumo da amostra	28
Tabela VIII – Comparação a nível individual do cargo atual e do anterior.....	28

Lista de Siglas

CP- Contrato Psicológico

SWOT- Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Introdução

Na procura de equilíbrio nas relações laborais contemporâneas, um dos maiores desafios consiste em conseguir balancear as necessidades da organização com as dos colaboradores. A redução da força de trabalho, a reengenharia e o *redployment*¹ têm-se tornado características pertencentes à maioria das paisagens organizacionais. O mesmo alude a um processo operacional que visa recolocar os colaboradores atuais dentro da mesma organização (Ferres *et al.*, 2005). Diversas são as publicações que têm destacado as mudanças que têm sucedido na relação entre empregados e organizações (Hiltrop, 1995; Anderson e Schalk, 1998; Guest, 2004). Mudanças estas que se devem ao aumento da competição global, ao rápido avanço tecnológico, à alteração da cultura empresarial devido a fusões ou aquisições, ao incremento da complexidade do trabalho, à alteração do conceito de carreira e por fim, à ampliação da diversidade cultural. Assim sendo, surgem diferentes exigências aos empregados, onde é esperado que trabalhem regidos por contratos flexíveis, que desempenhem diferentes tarefas, façam parte de equipas em constante transformação, a um ritmo bastante acelerado e num ambiente cada vez mais técnico. Consequentemente, os Contratos Psicológicos (CP) dos colaboradores também eles vão alterando (Freese *et al.*, 2011).

Um despedimento pode ser uma experiência traumática não só para quem é demitido, mas também para aqueles que permanecem na organização. Quando o processo é conduzido sem transparência, sem critérios objetivos e racionais, o impacto negativo que poderá surgir arrisca-se a ser devastador. Vítimas e sobreviventes partilham um sentimento de insegurança bem como de violação de um CP assumido para com a organização (Wilks, 2008 cit. Noer, 1993). O preço a pagar pela organização não é nulo, uma vez que poderá resultar em perdas de conhecimento e competências valiosas, poderá perder-se vantagem competitiva na medida em que a perda de alguns colaboradores-chave levará à transferência do seu conhecimento para a concorrência, e poderá provocar nos colaboradores que nela permanecem, insegurança, falta de compromisso e diminuição da motivação (Goergen *et al.*, 2013). A mão-de-obra é a maior componente dos custos operacionais para a grande maioria das empresas, sendo, por isso, o principal alvo quando existe uma forte pressão para reduzir custos (Gold, 2003).

¹ Importa referir que se optou por manter o estrangeirismo, dado não existir uma tradução adequada ou estabelecida do conceito.

Segundo Beechler e Woodward (2009), após alguns anos as empresas encontrar-se-iam numa guerra de talentos, mesmo no processo de *downsizing* das empresas, essa era a realidade que parecia advir, como consequência das condições económicas globais. A decadência do desempenho nas organizações requer competências (conhecimento, capacidades e valores) de modo a confrontar o desafiante, ambíguo e instável ambiente global. Além disso, as mudanças económicas estão a transformar as estruturas organizacionais, onde são requeridas capacidades e competências para conduzir os negócios e se torna necessário construir e manter relações pessoais com os colaboradores-chave (Cegarra-Leiva *et al.*, 2012).

A relação contratual é um elemento fundamental no processo de ajustamento entre as pessoas e as organizações (Tyagi e Agrawal, 2010). No entanto, muitas das vezes, a relação entre trabalhador e empregador vai muito para além do simples contrato de trabalho, nascendo assim um CP (Leiria *et al.*, 2006). O estudo do CP tem alcançado cada vez mais popularidade em virtude da intensificação das mudanças na relação entre o empregador e o empregado, uma vez que fornece um enquadramento muito útil no estudo dessa relação (Rousseau, 1995).

O presente estudo analisa a perceção de cumprimento do CP bem como a sua rutura e/ou violação numa amostra de colaboradores de uma empresa multinacional que perante a exigência de um processo de *downsizing* em uma das suas subsidiárias, recorreu à estratégia de *redeployment* com o intuito de realocar noutra país alguns colaboradores, reter outros, bem como adotar uma nova perspetiva de gestão de Recursos Humanos. Daí o interesse e a relevância científica desta investigação em analisar uma prática de gestão de Recursos Humanos ainda pouco desenvolvida e implementada no nosso país. A pertinência desta temática também se verifica dada a sua recorrência e o desconhecimento/ pouca informação acerca do processo de *redeployment*, uma vez que vulgarmente perante situações de *downsizing* se procuram serviços como o *outplacement*². Enquadrado na Gestão de Recursos Humanos, este é um processo com impacto tanto na estratégia organizacional como na estratégia de Recursos Humanos, pelo que deve ser estudado enquanto estratégia de retenção de talentos perante um ambiente de mudança dentro da organização. Ressalta-se também a importância de replicar estudos já realizados anteriormente e testar hipóteses em ambientes distintos.

² Serviço de consultoria com o objetivo de atenuar os efeitos negativos associados à rutura da carreira sentidos pelo colaborador, procurando capacitá-lo a encontrar uma nova colocação no mercado de trabalho com o uso de determinadas ferramentas. O mesmo é destinado a colaboradores em transição de carreira a pedido da sua organização de proveniência (Ramalho, 2001).

Este estudo tem como questões de investigação:

- a) Perceber as implicações que teve para os trabalhadores visados, em termos do CP, o processo de recolocação dentro da mesma empresa;
- b) Compreender se os colaboradores foram colocados em postos de trabalho de grau inferior;
- c) Verificar se existiu rutura ou violação do CP numa situação de *redeployment*

A presente dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. Após a presente introdução onde é definida a linha orientadora do estudo, a problemática e questões de investigação e também se justifica a escolha do tema, no capítulo II é apresentada uma breve revisão da literatura onde se abordam essencialmente os conceitos de *downsizing*, *redeployment* e CP. O capítulo III descreve o método subjacente à condução do estudo, a amostra, os procedimentos para a recolha de dados, os instrumentos e ainda são analisados alguns dados obtidos. No capítulo IV, são discutidos os resultados obtidos, tecem-se algumas conclusões, terminando com a apresentação das principais, onde se relacionam as mesmas com as questões de investigação e por fim se expõem as limitações e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I

1. Gestão da Mudança

A gestão de recursos humanos está altamente empenhada na mudança organizacional e das pessoas para que a organização seja eficiente, eficaz e económica (Bilhim, 2006)

Inicia-se este capítulo introduzindo o tema Gestão da Mudança pois considera-se crucial o conhecimento deste processo e as linhas pelo qual se pauta, para contextualização e perceção da complexidade que as seguintes temáticas acarretam, não existindo, contudo, pretensões de exaustividade do mesmo.³

A mudança consiste no diagnóstico do ponto de situação atual da organização e do horizonte que se pretende alcançar, sendo o papel da gestão de recursos humanos o de preparar as pessoas para atingirem esse horizonte pretendido. A gestão da mudança organizacional implica três passos fundamentais que são o diagnóstico, a intervenção e avaliação e, para além disso, exige que se compreendam algumas alíneas como os principais tipos de mudança (estratégica, tática, incremental, revolucionária, endógena, exógena); como é que a mesma atingirá as pessoas; o processo de mudança; prescrições para a gestão da mudança; como construir empenhamento para a mudança; o papel da liderança; o papel do técnico de recursos humanos como facilitador do processo de mudança. Para mudar algo de forma eficaz é necessária uma estratégia prévia, porém torna-se difícil em virtude de as pessoas pautarem a sua atuação pela coerência com o seu passado. A mudança é sentida como crítica quando surge uma oportunidade estratégica ou uma ameaça que se procura contornar/ evitar. As oportunidades ou ameaças que levarão à mudança organizacional, são várias: mudança de objetivos, nova regulamentação política, fatores económicos, aumento da concorrência, matérias-primas ou qualidade de serviço, fusões ou aquisições, queda de resultados operacionais, etc. (Bilhim, 2006).

³ Importa referir que o processo no qual se insere esta investigação foi realizado numa empresa multinacional do sector químico sendo que, de acordo com a literatura, as principais diferenças entre a gestão de Recursos Humanos em grandes empresas e nas pequenas-médias empresas se relacionam com o facto de nas pequenas e médias empresas, a gestão de Recursos Humanos ser menos profissionalizada e existirem menos políticas estabelecidas (De Kok *et al.*, 2006).

De forma a neutralizar as resistências individuais e institucionais, existem várias táticas cuja utilização pode reduzir e ultrapassar essa resistência como é o caso da comunicação, participação, facilitação e apoio, negociação e coação (Camara *et al.*, 2007). Na tabela seguinte é possível observar como a Gestão da Mudança se pode efetuar através de um plano de ação que tem por base os objetivos de atrair, reter e desenvolver os recursos humanos (tabela I).

Tabela I- Fatores críticos de sucesso na gestão das pessoas

Gestão da mudança	
Atrair	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento dos novos perfis de competências • Saída de pessoas com humanidade e dignidade • Flexibilidade organizacional
Retter	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento dos novos perfis de competências • Ações que explicitam a situação atual, clarificam a situação desejada e possibilitam meios para efetuar a transição • Definir e divulgar os objetivos da mudança • Participação e envolvimento no processo • Clarificação das novas responsabilidades • Tornar a situação desejada em apelativa e alcançável • Minimizar as resistências à mudança • <i>Follow-up</i> pós-mudança para enquadramento • Ações para contrariar efeitos da mudança extrínseca e/ou provada
Desenvolver	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustamento aos novos perfis de competências • Tornar a situação desejada em apelativa e alcançável • Ações de Reengenharia • Ações de Reestruturação • <i>Follow-up</i> pós-mudança para enquadramento • Estimulação da mudança contínua • Desenvolvimento de mudanças espontâneas e intrínsecas • Ações para contrariar efeitos da mudança extrínseca e/ou provocada • Formação de equipas pluridisciplinares e interdepartamentais

Fonte: Camara *et al.* (2007: 825)

Por fim, após a implementação do plano de ação para a mudança, importa referir um aspeto que deve ser considerado que se traduz na capacidade de a empresa gerir as reações à mudança pois tal como abordado anteriormente, este processo desencadeia várias reações e exige determinadas alterações e por isso deve delinear-se desde o princípio uma estratégia nesse sentido (Camara *et al.*, 2007).

2. Downsizing⁴

As práticas de downsizing tornaram-se uma das marcas mais fortes das paisagens organizacionais contemporâneas (Rego e Pina e Cunha, 2004)

2.1 Conceito

O termo *downsizing* refere-se a uma técnica de reestruturação organizacional motivada pela necessidade de melhoria da eficácia e eficiência das organizações, tendo como objetivo eliminar processos desnecessários para tornar a empresa mais competitiva. Em geral, tem como foco principal os recursos humanos, levando a reduções do número de funcionários (Freeman e Cameron, 1993).⁵ Uma vez que se trata de algo que os membros de uma empresa realizam propositadamente, o *downsizing* consiste numa variedade de atividades intencionais, sendo caracterizado por quatro atributos. O primeiro está precisamente relacionado com a *Intencionalidade*, ou seja, é uma resposta estratégica e proactiva que visa melhorar a eficácia organizacional. Pode englobar privatizações, aquisições, vendas, fusões, reestruturações destinadas a habilitar a organização para melhor prosseguir a sua missão e/ou se ajustar à envolvente. A segunda característica denomina-se por *Pessoal*, pois embora este processo não se restrinja a despedimentos, envolve frequentemente reduções na força de trabalho. O terceiro atributo consiste na *Eficiência*, sendo um dos principais objetivos, seja numa lógica proactiva ou reativa pretende-se reduzir custos, aumentar os lucros, melhorar a eficiência e /ou estimular a competitividade. Por último, *Processos de trabalho*, dado que envolve mudanças nos mesmos através de reestruturação, eliminação ou o redesenho do trabalho. Depois do processo, são

⁴ Optou-se por utilizar o estrangeirismo uma vez que já é utilizado no dicionário português. *downsizing* in Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2016. [consult. 2016-05-01]. Disponível na Internet: <http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/downsizing>

⁵ Torna-se relevante, também, distinguir este conceito, que é equiparado a uma redução de custos do conceito de *rightsizing* que consiste numa forma de *downsizing* proativa, orientada pela simplificação do trabalho e pela melhoria da produtividade das atividades que acrescentam valor à empresa. Este procedimento visa atingir a quantidade apropriada de pessoas e mais do que focar-se nos custos e salários, pretende o desenvolvimento dos recursos humanos. (Rego e Pina e Cunha, 2004)

escassos os trabalhadores que continuam com tarefas idênticas às da fase *pré-downsizing* – fruto das alterações nos conteúdos das funções e na forma como são desenvolvidos (Cameron, 1994).

São diversas as razões para a emergência deste processo, destacando-se como principais: a necessidade das empresas em encarar os desafios da competitividade que surgem da globalização dos mercados e da constante alteração das envolventes organizacionais, a redundância/ excesso de postos de trabalho devido a processos de fusão e aquisição, as melhorias tecnológicas e novas tecnologias de informação e comunicação que provocam um achatamento das hierarquias eliminando particularmente cargos e funções ao nível das chefias intermédias, a sobrevivência e competição, que acarretam a necessidade de diminuição de custos e de adaptação às inovações tecnológicas bem como de capacidade de resposta à concorrência, entre outros (Cunha *et al.*, 2012) No entanto, existindo o pressuposto de partida de que a empresa deverá reduzir a sua dimensão ou o seu âmbito de atuação e a decisão sobre a estratégia correcta, existem algumas questões que merecem ser avaliadas. Para além de uma análise da situação atual (SWOT), deve refletir-se sobre as competências essenciais da empresa (vantagens competitivas), atividades periféricas e não estratégicas que deverão ser suspensas, as novas tecnologias ou novas formas de abordagem do mercado e, por fim, o redimensionamento da estrutura como consequência dessa inflexão estratégica. Concluindo portanto que o redimensionamento ou a redução de efetivos não deverão surgir como o ponto de partida mas sim como ponto de chegada, caso se conclua ser essencial. Deverá analisar-se quais as tarefas que devem continuar a ser desempenhadas, as que devem iniciar após a reestruturação e as que devem ser cessadas. Só após essa análise se deverá iniciar o processo de *downsizing* devendo ser adequadamente comunicado e partilhado para reduzir o nível de resistência (Camara *et al.*, 2007).

Segundo Lisboa *et al.* (2011), existem quatro eixos onde se agrupam vários desafios que afetam a atividade empresarial sendo eles a globalização, que incorpora temáticas como a interdependência global, os ciclos económicos, choques culturais, a demografia, que se refere ao envelhecimento da população, à mobilidade, os desafios organizacionais/ estratégicos, onde se destaca o *empowerment*, processos de certificação, outsourcing administrativo e, por fim, a tecnologia onde a automação, o teletrabalho, entre outros, está inserido o *downsizing* e se considera que para além das crises resultantes de ciclos económicos ou de contextos internacionais peculiarmente instáveis, este processo terá sido acelerado pelo desenvolvimento

tecnológico que tornou obsoletos os conhecimentos adquiridos em alguns setores e possibilitou a substituição de mão-de-obra humana por alternativas tecnológicas mais baratas e mais precisas.

2.2 Consequências do *downsizing*

Se por um lado existem estudos que ditam que as empresas que efetuam *downsizing* conseguem alcançar maior produtividade, melhor desempenho económico-financeiro e mais elevada performance no mercado de capitais, outros estudos indicam o inverso, ou que o efeito no desempenho é nulo e também que estas incongruências poderiam advir não do processo em si, mas da forma como é executado (Yu e Park, 2006).

Cunha *et al.* (2012:727) enumeram algumas possíveis consequências positivas deste processo, onde consta o aumento da eficiência organizacional, a extinção de funções obsoletas ou redundantes, a diminuição de custos e/ou no limite, a própria continuidade da empresa. Devido a processos como aquisições ou fusões, as empresas poderão confrontar-se com excesso de pessoas em determinadas áreas o que levará a uma intercessão como o *downsizing*. Por sua vez, a globalização também implica que muitas empresas deslocalizem operações, o que acarreta o encerramento de fábricas em alguns sítios e subsequentemente a abertura noutras. No que respeita às consequências negativas, pode destacar-se a diminuição da cooperação interna, a ruptura das relações de confiança entre quem não é afetado pelo processo, o enfraquecimento do conhecimento tácito na organização, a quebra de eficácia dos gestores, a decadência do bem-estar e saúde de todos colaboradores (os que vão embora, os que permanecem e os que executam o processo), o declínio da imagem e da reputação da organização e a queda global do desempenho tanto das pessoas como da organização.

O impacto deste tipo de mudanças organizacionais é sentido de diversas formas, podendo a qualidade dos funcionários diminuir uma vez que os melhores tendem a despedir-se devido às dúvidas e incertezas acerca do seu futuro. Por outro lado, os que permanecem na organização tendem a baixar o seu desempenho e a diminuir o seu grau de compromisso (Grunberg *et al.*, 2006). Outros fatores individuais como a personalidade, idade, estatuto profissional, envolvimento no trabalho, identificação com a organização, situação financeira, relações família-trabalho, possibilidades de encontrar um novo emprego, e outros fatores interpessoais como os

laços afetivos com as vítimas de despedimento, apoio social no local de trabalho, desempenham um papel importante na experiência de cada um durante este processo (Bennett e Lowe, 2003).

Segundo Cunha *et al.* (2012: 727) as principais razões apontadas para os efeitos desfavoráveis deste processo prendem-se essencialmente com os seguintes factores: desconsideração de vias suplementares e alternativas à redução de pessoas, onde a redução de custos se interpreta erradamente com “cortes nas pessoas”, os processos serem injustos e interferirem com a dignidade dos indivíduos e, por fim, as pessoas que desenvolvem o processo, serem elas próprias vítimas da negatividade do mesmo e não conseguem desempenhar adequadamente o seu papel.

Dado que os despedimentos são normalmente uma experiência traumática e que poderão resultar num variado número de respostas psicológicas devido à organização não ter cumprido as suas obrigações, Kim e Choi (2010) presumem que os indivíduos sintam uma quebra no CP ao terem de abandonar a organização mais cedo do que o previsto. Os colaboradores sentem que a organização falhou na medida em que não cumpriu com a garantia de segurança do emprego em troca dos seus contributos. O “emprego para toda a vida” bem como a lealdade organizacional do empregado de outrora, deixaram de marcar a relação empresa-colaborador, devendo-se parcialmente à alteração dos ambientes competitivos organizacionais de hoje em dia (Rego e Pina e Cunha, 2004).

2.3 Alternativas ao *downsizing*

Apesar da resposta mais comum ao declínio organizacional ser a redução da força de trabalho, existem problemas que devem ser adereçados e dificilmente são resolvidos apenas com a diminuição do número de colaboradores. Uma auditoria financeira exaustiva será indispensável e um requisito absoluto previamente a qualquer mudança (Wilks, 2008). Importa por isso considerar as alternativas ao *downsizing* disponíveis. Torna-se pertinente mencionar o estudo desenvolvido por Gittell *et al.* (2005) com o intuito de estudar a indústria aérea americana depois do 11 de setembro. De acordo com o mesmo, as companhias aéreas que evitaram despedimentos e optaram por investir na preservação das relações com os funcionários revelaram maior resiliência que as que optaram por demissões.

Segundo Price (1990 cit. Wilks, 2008), um sólido planeamento dos recursos humanos pode frequentemente evitar cessação de relações laborais se as mudanças forem previstas atempadamente e a política de recrutamento conduzida com base nessas previsões, existirá menos probabilidade de despedir posteriormente.

Uma organização poderá também tentar evitar despedimentos, encorajando reformas antecipadas e/ou congelando ações de recrutamento. A análise de funções ajudará na identificação de problemas e levará à redefinição da forma como o trabalho é organizado e executado. Apesar de necessário algum tempo são claramente medidas menos perturbadoras. Em última instância, realizar alguns cortes salariais poderá ser uma medida preventiva de posteriormente chegar a cair em bancarrota (Wilks, 2008).

Existe, idealmente, uma hierarquia de *redeployment* a ser seguida que permite fornecer várias opções às chefias que se encontram perante a necessidade de redução de pessoal. A implementação deste processo, decorreria na seguinte ordem decrescente: através do atrito natural, levando a um declínio gradual do número de trabalhadores; *redeployment* interno, envolvendo formação ou incentivos financeiros para transferir os colaboradores dentro da organização, de postos de trabalho com pessoas em excesso, para outros onde haja falta de mão de obra. Por fim, e só quando um despedimento se torna inevitável, se procede ao *redeployment* induzido, que inclui incentivos para sair da organização através de pacotes financeiros, e / ou regimes de reforma etc. Evidentemente, subsistem custos e benefícios em todas as estratégias acima que devem ser tomadas em consideração no processo de tomada de decisão (Campion *et al.*, 2011).

3. *Redeployment*⁶

3.1 Conceito, vantagens e condução do processo

Depois da breve contextualização relativa ao tema principal, iremos agora debruçar-nos sobre este conceito, iniciando com algumas definições do mesmo e posteriormente desenvolver alguns aspetos de maior pertinência.

⁶ Optou-se por utilizar a palavra na língua inglesa dado ainda não existir um consenso relativamente ao seu significado na língua portuguesa e no âmbito da Gestão de Recursos Humanos

Em 1992, Thakur e Calingo constatam, num estudo realizado pelos próprios, que os aumentos de *redeployment* elevaram as exigências do alinhamento entre as funções de recursos humanos e a estratégia da empresa. Por um lado, Westwood *et al.* (2001) afirmam que situações de reestruturação organizacional que implicam despedimentos, demissões e *redeployment* poderão causar sentimentos como incerteza e insegurança, resultando na percepção de que o CP foi violado. Enquanto que por outro, Illes *et al.* (2010) revelam a importância da gestão de talento como crucial para o sucesso da organização, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva através da identificação, desenvolvimento e *redeployment* dos funcionários mais talentosos.

Goergen *et al.* (2013) aludem ao *redeployment* como uma alternativa mais sólida aos despedimentos em economias de mercado mais colaborativas, que permite reter o conhecimento e capacidades existentes bem como tê-lo novamente disponível caso seja necessário.

Segundo Power (2010), o *redeployment* surge como uma alternativa à cessação da relação laboral devendo o colaborador que é englobado nesse processo, possuir aptidões e competências que correspondam ao nível de exigência necessário para o desempenho da função em aberto e caso o trabalhador não detenha as competências necessárias, poderá obtê-las através de formação num período que seja considerado razoável. O cargo também deverá ser adequado, tendo em conta alguns aspetos como a localização e a remuneração anterior sendo que caso um colaborador seja demitido quando teria existido possibilidade de transferi-lo para outra função em aberto na mesma empresa ou entidade associada, poderá existir uma acusação de despedimento sem justa causa. No entanto, Redman e Wilkinson (2006) não deixam de alertar para os custos para os trabalhadores deste processo, uma vez que na maioria dos casos são colocados em postos de trabalho de grau inferior.

Para Nautiyal (2014) *redeployment* define-se como a migração sistemática de talento de um cargo e área de negócios redundantes para uma função e área de negócios com produtividade tem sido visto como uma ferramenta estratégica de gestão da força de trabalho durante um período de notável volatilidade em ambientes de negócios por todo o mundo, onde muitas organizações enfrentam grandes pressões para reformular os seus modelos de negócios e alinhar a força de trabalho com os mesmos. Porém, contudo, fundamentar este processo exige um

planeamento e desenvolvimento cuidadoso de forma a ser bem-sucedido. O autor refere casos reais como da empresa Philips que a nível global aposta bastante na formação não só com o intuito de poder ser necessário transferir os seus recursos, mas como uma estratégia de preparação para o futuro. Outro caso retratado é o do grupo Raymond que perante o encerramento de uma fábrica na Índia possibilitou *redeployment* para todos os envolvidos e de momento até possui um conjunto de políticas documentadas que permite deslocar os seus colaboradores caso a situação volte a suceder.

Sinha (2014 cit. por Nautiyal, 2014) sugere um programa de cinco passos que se deve considerar aquando de reestruturações na sequência de despedimentos que consiste em: planear, avaliar, formar, gerir perceções e, por fim, arranjar alternativas.

- Planear: diz respeito ao planeamento, dado que este tipo de processos exigem uma execução por fases. Cada uma delas deve ser desenhada de maneira a que o núcleo do departamento permaneça intacto enquanto funções e tarefas periféricas são transformadas e também, durante esse planeamento, as chefias deverão assegurar-se de que refletem acerca de planos de carreira para novos cargos.

- Avaliar: consiste na necessidade de identificar tarefas, cargos e funções que estejam desatualizados e sejam desnecessários. É imprescindível reconhecer o nível de conhecimentos e competências atuais dos colaboradores bem como desenvolver uma análise de funções aprofundada para perceber o tipo de formação que será necessária ministrar aos colaboradores afetados pelo *redeployment*.

- Formar: Advindo da avaliação anterior, a formação é a forma de garantir a transferência de competências e gerir a motivação dos colaboradores na mudança para uma nova função, funcionando como um incentivo e reconhecimento não-monetário neste processo de transição onde é necessário sentirem que a organização acredita neles e investe tempo e recursos no seu desenvolvimento.

- Gerir perceções: deve tomar-se especial atenção à justiça procedimental e informacional. Ou seja, o diretor deve divulgar a estratégia por detrás da reorganização bem como os seus fundamentos. Os planos de carreira para os empregados envolvidos na transição

bem como os que irão permanecer nos mesmos cargos devem ser discutidos com os supervisores de forma a reduzir a ansiedade, incerteza e quaisquer rumores prejudiciais.

- Alternativas: será muito útil conceber alternativas criativas para manter os colaboradores empenhados mesmo durante a paralisação económica. Algumas das opções poderão ser dias de férias obrigatórios, semanas de trabalho compactas, licenças sabáticas.

Por fim, importa referir algumas vantagens do *redeployment*, entre elas, a salvaguarda de competências-chave, o facto de serem evitados custos adicionais de recrutamento das competências perdidas, de colaboradores requalificados demonstrarem maior compromisso. E, por outro lado, ter em atenção que demasiadas alterações na descrição de tarefas poderá fomentar a sensação de instabilidade e medo e que o investimento na formação poderá não alcançar os resultados desejados, acabando alguns dos colaboradores por deixar a organização (Nautiyal, 2014)

4. Contrato Psicológico

Tendo surgido pela primeira vez em 1960, o conceito de CP foi introduzido por Argyris com o intuito de definir e compreender a relação estabelecida entre empregados e empregador. Essa relação seria orientada por regras implícitas, de obrigações morais e expectativas que as partes depositavam reciprocamente (Anderson e Schalk, 1998). Considera-se que um contrato de trabalho formal prevê os deveres e direitos tanto dos trabalhadores como da organização, contudo, a relação entre ambos parece englobar regras que vão para além do que está escrito formalmente nesse contrato, sendo em grande parte influenciada pelo CP (Castanheira e Caetano, 1999).

Segundo foi mencionado por Shore e Tetrick (1994), mesmo na presença de um contrato formal de trabalho, os indivíduos têm tendência a desenvolver contratos de natureza psicológica. Este contrato desempenha um papel fundamental na forma como os colaboradores percebem as suas organizações e no modo como vão desempenhar as suas funções (Anam *et al.*, 2015).

Levinson *et al.* (1962) e Schein (1965) progrediram com o conceito de CP para definir um tipo de contrato não-escrito que presumia a existência de expectativas que ambas as partes (organização e indivíduo) pretendem ver concretizadas pela parte contrária. Entenda-se por esperanças, nesta definição, o conjunto de direitos, privilégios e obrigações entre o colaborador e a organização.

Segundo Rousseau (1990, 1998, 1995), autora com um vasto número de estudos e artigos publicados relacionados com a temática do CP, o mesmo consiste na crença de um indivíduo relativa aos termos e às condições de um acordo de troca recíproca entre essa pessoa-alvo e uma outra. Tal crença é baseada na percepção de que foi feita uma troca de promessas (por exemplo, de emprego ou oportunidades de carreira) à qual as partes estão vinculadas. A sua perspetiva inovou ao aclarar que o CP seria constituído por percepções individuais dos comportamentos observáveis contrariamente a necessidades humanas básicas ou expectativas inconscientes, como teria sido estabelecido anteriormente. Teoricamente, de acordo com a investigadora, não existe necessidade de concordância entre as partes relativamente às expectativas sendo esta noção relativamente diferente da de Schein (1965) no qual evoca o CP como um acordo recíproco e dinâmico que necessita de constante renegociação.

Já Turnley e Feldman (2000) defendem também que este tipo de contrato é construído à base de acordos entre empresa e colaboradores, mas não podendo o conceito basear-se exclusivamente na crença, uma vez que o CP é passível de mudanças. Importa por isso referir a alteração dos contratos (jurídicos, mas sobretudo psicológicos) que coligam os indivíduos às organizações. Assiste-se ao desaparecimento do “emprego para toda a vida” e da lealdade organizacional do empregado na relação empresa-colaborador e procura-se cada vez mais os candidatos titulares das melhores competências e com maior potencial. Também se culpam as mudanças nos valores individuais, sociais e culturais onde laços de lealdade dos indivíduos para com a organização se revelam cada vez mais diminutos, optando os mesmos por aproveitar as oportunidades de carreira e de desenvolvimento pessoal que vão surgindo no mercado. Existe um espaço cultural-ideológico-social que valida as relações laborais de menor duração onde a oferta por parte da empresa se cinge a empregabilidade. Os indivíduos são cativados pelas oportunidades de desenvolvimento em detrimento da segurança de uma relação perdurável e mesmo que revelem tendências para a fidelidade e lealdade, constataam rapidamente que não

receberão em troca por parte das empresas. Pelo exposto anteriormente se denota que a relação empresa-colaboradores é conjuntamente causa e efeito das estratégias de *downsizing*: sendo efeito, pois para grande parte dos colaboradores, as empresas não se conformam com as relações perduráveis de antigamente e causa devido ao espaço que gera e permite que as partes se sintam mais aptas/livres para naturalmente lidar com a desvinculação (Cunha *et al.*, 2012).

Tabela II- A mutação no contrato (jurídico e psicológico) de trabalho

	Antigo contrato	Novo contrato
Relação colaborador-empresa	Longo prazo	Curto prazo
Recompensa pelo bom desempenho	Promoção	Reconhecimento da contribuição e da relevância; empregabilidade
Estilo de gestão	Paternalístico	Empoderador
O que significa a lealdade?	Permanência na organização	Postura responsável e conscienciosa; bom trabalho
Responsabilidades do empregado	Lealdade, assiduidade, desempenho satisfatório, obediência à autoridade	Empreendedorismo, inovação, desempenho excelente
Carreira	A organização faculta carreira para a vida.	A carreira é da responsabilidade do indivíduo (mediante atualização, reconversão, formação)

Fonte: Noer (1993) e Schalk e Rosseau (2001) cit. por Cunha *et al.* (2012: 732)

Segundo Lisboa *et al.* (2011) a relação de troca entre a empresa e o empregado pode resumir-se da seguinte forma:

Tabela III - Relações de troca empresa-empregado

Oferta	Empresa	Empregado
Antes	Segurança	Obediência/ Lealdade
Agora	Empregabilidade	Produtividade

Fonte: Lisboa *et al.* (2011: 277)

Nas investigações de Shore e Tetrick (1994) são identificadas três principais funções do CP que são a orientação do comportamento do trabalhador na organização, a promoção do desenvolvimento de um sentimento de influência por parte do trabalhador sobre a organização e a redução de insegurança. A tabela IV refere-se à definição de cada uma dessas funções.

Tabela IV- Funções do CP

Função	Definição
Orientar o comportamento	O colaborador vai confrontar as obrigações que considera ter para com a organização com as obrigações que julga esta ter para consigo, regulando o seu comportamento com base nessa avaliação
Desenvolvimento de um sentimento de influência sobre a organização	O CP possibilita aos trabalhadores desenvolver um sentimento de que podem influenciar o seu destino na organização uma vez que são uma das partes do contrato e que são livres para escolher se cumprem ou não as suas obrigações
Redução de insegurança	Dado que o contrato formal de trabalho não exclui toda a ambiguidade existente na relação, o CP preenche essas lacunas conferindo um sentimento de segurança aos colaboradores, uma vez que estes acreditam possuir um acordo com a entidade empregadora.

Fonte: Shore e Tetrick (1994: 93, 94)

4.1 Tipos de CP

Tendo vários investigadores proposto tipologias para conceptualizar as formas que os contratos poderiam ter, Macneil (1985) idealizou contratos num *continuum* relacional-transaccional. Transaccional estaria relacionado com acordos de curto-prazo que são altamente monetários ou focados no intercambio económico. Por outro lado, relacional comportaria um prazo mais longo e fatores socioemocionais para além dos económicos (casamentos, amigos).

Cada CP é único e individual, todavia, pode criar-se uma tipologia de contratos resultante da interceção de duas dimensões: a duração do contrato formal de trabalho e os termos de desempenho, que incluem os objetivos estabelecidos pela organização e as compensações face ao resultado do desempenho (Anderson e Schalk, 1998).

Para Rousseau (2000), numa relação laboral os acordos poderão ser relacionais, transaccionais ou de carácter híbrido existindo por isso, as seguintes quatro dimensões de CP: Relacional, Equilibrado, Transaccional e Transitório, como ilustrado na tabela V e que resultam do cruzamento de duas variáveis: o nível de desempenho e a duração do contrato do colaborador.

Tabela V- Tipos de CP

Duração	Desempenho	
	Especificado	Não especificado
Curto Prazo	Transacional	Transitório
Longo Prazo	Equilibrado	Relacional

Fonte: Rousseau (2000: 17)

O Contrato Transacional consiste num acordo laboral de curto prazo ou duração limitada que se foca essencialmente em intercâmbios económicos e no desempenho. As tarefas são específicas e limitadas sendo o envolvimento do colaborador na organização bastante reduzido (Rousseau, 2000). Assim, valores como a confiança não fazem geralmente parte deste contrato uma vez que também o comportamento da organização não se compromete relativamente ao futuro (Cunha *et al.*, 2007). As dimensões que fazem parte deste CP são as limitações para o funcionário, limitações para a organização e o curto prazo para o funcionário.

Por sua vez, o Contrato Equilibrado caracteriza-se pelo dinamismo e duração ilimitada onde tanto a empresa como o colaborador contribuem altamente para a formação e desenvolvimento um do outro. As recompensas aos empregados baseiam-se no seu desempenho em prol da organização (Rousseau, 2000). No entanto, a empresa tem a responsabilidade de promover a empregabilidade e desenvolvimento dos colaboradores através de formação que prospere as suas capacidades (Cunha *et al.*, 2007). As dimensões que constituem este CP são a empregabilidade para o funcionário, empregabilidade pela organização, apoio ao desenvolvimento pelo funcionário, apoio ao desenvolvimento pela organização, desenvolvimento por parte do funcionário e o desenvolvimento pela organização.

Relativamente ao Contrato Transitório, segundo Rousseau (2000) não se caracteriza propriamente por um tipo de CP, mas sim por um estado cognitivo que reflete as consequências da mudança organizacional e as transições que estão em divergência com um acordo de emprego estabelecido anteriormente. Conforme Cunha *et al.* (2007), existe um cenário de incerteza quanto ao futuro e de desconfiança mútua. Assim, a empresa não comunica toda a informação que deveria aos seus colaboradores e os mesmos revelam incerteza quanto às suas obrigações. As dimensões que fazem parte deste CP são a falta de confiança, incerteza e o desgaste.

Por fim, o contrato Relacional é determinado pela sua longa duração baseada em lealdade, confiança e participação do empregado para com a organização, recebendo em troca segurança e bem-estar bem como remuneração justa de acordo com o seu desempenho (Rousseau, 2000). As dimensões que fazem parte deste CP são a estabilidade do funcionário, lealdade do funcionário e a lealdade da organização.

4.2 Dimensões do CP

Tal como referido anteriormente, cada tipo de CP possui determinadas dimensões caracterizadas em três grupos: o primeiro junta as relações de obrigação do indivíduo para com a organização, o segundo abrange as obrigações da organização para com o indivíduo e o terceiro grupo examina a relação da organização para com o indivíduo (Rousseau, 2001).

São sete as dimensões presentes nas **obrigações do colaborador** para com a organização:

- **Curto prazo-** O colaborador não tem obrigação de permanecer na organização, o compromisso de trabalho é apenas por um tempo limitado.
- **Lealdade-** O colaborador deve apoiar a organização, demonstrar lealdade, tendo em conta as necessidades e interesses da organização.
- **Limitações-** O colaborador é pago para executar um conjunto fixo e limitado de funções.
- **Apoio ao desenvolvimento-** O colaborador deve desenvolver competências que sejam valorizadas pela organização atual, de modo a conseguir um crescimento e desenvolvimento na carreira dentro de um mercado interno de trabalho.
- **Desenvolvimento-** O colaborador tem a obrigação de realizar com sucesso novas e mais exigentes metas para ajudar a empresa a tornar-se competitiva.
- **Empregabilidade-** O colaborador deve desenvolver competências valorizadas no mercado externo, visando a sua possibilidade futura de integração no mesmo.
- **Estabilidade-** O colaborador deve permanecer na organização e fazer o que for necessário para manter o emprego.

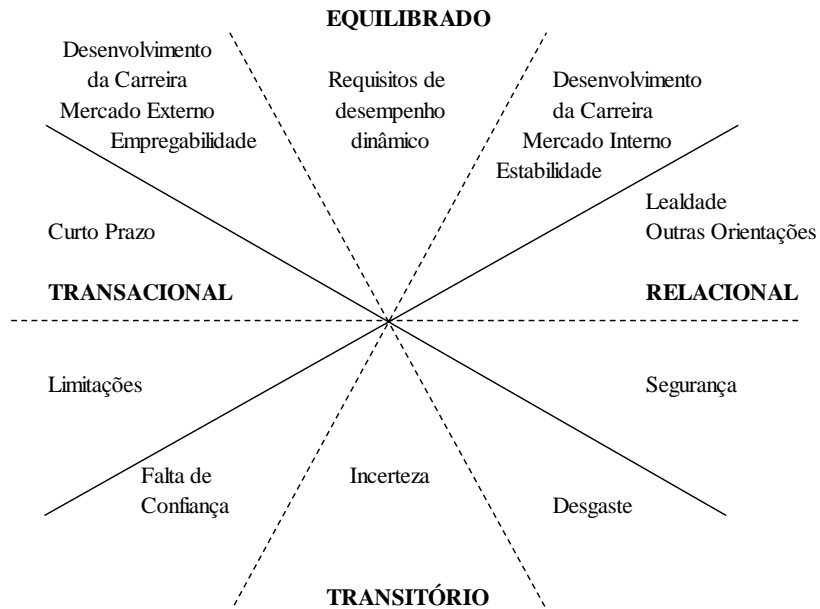
As cinco dimensões das **obrigações da organização** para com o indivíduo:

- **Lealdade-** A organização deve apoiar o bem-estar e interesses dos trabalhadores e das suas famílias.
- **Limitações-** Ainda que seja restrita, a organização tem a obrigação de oferecer ao trabalhador participação na mesma.
- **Apoio ao desenvolvimento-** A organização deve criar oportunidades de desenvolvimento profissional do trabalhador dentro da empresa.
- **Desenvolvimento-** A organização deve promover a aprendizagem contínua dos colaboradores para executar com sucesso as exigências de desempenho cada vez maiores.
- **Empregabilidade-** A organização deve reforçar a empregabilidade do colaborador fora da empresa e também dentro da mesma.

A relação da organização com o indivíduo inclui três dimensões:

- **Falta de confiança-** O colaborador acredita que a organização envia sinais mistos e inconscientes quanto às suas intenções e desconfia da organização. O empregador oculta informações importantes aos seus funcionários e desconfia deles.
- **Incerteza-** O colaborador está incerto quanto à natureza das suas próprias obrigações para com a organização. O empregador avalia em que medida o colaborador está incerto acerca das suas futuras obrigações para com a organização.
- **Desgaste-** o colaborador espera receber menor retorno no futuro comparativamente ao que contribui para a empresa, prevendo uma queda contínua no futuro. A organização promove mudanças com redução de salários e benefícios dos seus colaboradores, corrompendo a qualidade de vida no trabalho em relação aos anos anteriores.

Figura I- Dimensões e tipos de CP



Fonte: Rousseau e Tijoriwala (1998)

4.3 Avaliação do CP

Para mensurar o CP importa ressaltar a existência da perspectiva unilateral e da perspectiva bilateral sendo que Freese e Schalk (2008) que estudaram várias formas de medição do CP, sugerem que se adopte a primeira uma vez que se trata de algo literalmente psicológico e por definição, uma percepção individual. Outro fator prende-se com o facto de a perspectiva bilateral ser algo problemática uma vez que do lado organizacional existem várias partes (supervisores, gestão de topo, colegas) que não têm necessariamente o mesmo leque de expectativas.

Em 1998, Rosseau e Tijoriwala distinguiram três formas de medir o CP, sendo a primeira orientada para as características, comparando o contrato a algumas dimensões, no entanto existem tantos itens e podem ser tão específicos para uma certa pessoa ou organização que tornam este método um dos menos seleccionados. A segunda forma de medição, orientada para o conteúdo, consiste em examinar termos específicos do contrato uma vez que estes incluem obrigações baseadas nas promessas feitas pela empresa e pelo empregado. São exemplos, as oportunidades de formação, segurança, tarefas desafiantes, horários flexíveis, confidencialidade,

etc. Importa acrescentar que as promessas podem ser explícitas, onde a empresa se compromete a uma subida salarial ou promoção, ou implícitas, onde o empregado se compromete a não se envolver em comportamentos agressivos com os colegas no local de trabalho. Por último, surge a mensuração orientada para a avaliação onde se avalia o grau de cumprimento ou violação das promessas feitas por ambas as partes.

Segundo Freese e Schalk (2011), um dos critérios do instrumento de medição do CP será refletir o cerne e parte mais importante da definição de CP que consiste na percepção de “obrigações mútuas/ promessas”. Por esse motivo, devem ser incluídos itens para avaliar as percepções relativamente às obrigações da empresa e obrigações do colaborador.

4.4 Incumprimento do CP: quebra e violação

A quebra do CP tem como definição a percepção de um empregado de que a organização não cumpriu uma ou mais obrigações associadas a promessas, ou seja, as mesmas não foram cumpridas, recebendo o colaborador menos do que lhe tinha sido prometido (Rousseau, 1995). Contudo, Rousseau (1990) defende que apesar de algumas promessas e obrigações não serem cumpridas, nem sempre se traduz no sentimento de violação de contrato, ou seja, algo que vai além da percepção de quebra de contrato. A violação de CP é definida como o estado emocional ou afetivo associado a sentimentos de ódio, rancor injustiça e desconfiança (Suazo *et al.*, 2005).

Tal distinção é extremamente importante neste contexto e a realizada por Robinson e Morrison (2000) parece ser a mais aceite por parte dos investigadores. Na língua inglesa os termos *breach* e *violation* são sinónimos, no entanto, a quebra (*breach*) é uma palavra menos específica, indicando simplesmente o não cumprimento de promessas ou contratos, enquanto uma violação (*violation*) é um ato cometido de maneira intencional e com um absoluto desrespeito a considerações legais, morais ou éticas no ato de não cumprir as promessas estabelecidas.

As consequências de quebras no CP têm sido reportadas em diversos estudos. Entre as atitudes negativas surge a redução da satisfação (Tekleab e Taylor, 2003), intenções de

abandonar a organização (Turnley e Feldman, 2000), redução da confiança na organização (Robinson, 1996) e redução do compromisso (Coyle-Shapiro e Kessler, 2000).

Capítulo II

1. Caracterização da organização

O grupo químico internacional pertencente à presente investigação tem sede na Bélgica, estando presente em 52 países e com mais de 150 anos no mercado. Assume-se como um parceiro ao serviço da indústria portuguesa, constituindo um motor de emprego e desenvolvimento. Opera em Portugal desde 1934 tendo em 2005, instalado na região metropolitana de Lisboa, em Carnaxide, um centro europeu de serviços partilhados nas áreas de Finanças, Compras e Recursos Humanos. Posiciona-se entre os produtores da química de base em Portugal e orienta hoje a sua atividade para dois produtos: Peróxido de hidrogénio, vulgarmente conhecido por água oxigenada, produto destinado ao branqueamento da pasta de papel e de fibras têxteis, tratamento de efluentes líquidos e gasosos, desinfeção industrial e hospitalar, descontaminação de solos, cosmética e extração e recuperação de metais preciosos e o Clorato de sódio, utilizado no branqueamento da pasta de papel.⁷

Após comunicação vinda da sede, anunciando o encerramento das instalações da fábrica, procedeu-se à gestão do processo, tendo estado envolvidas principalmente 3 pessoas pertencentes à Gestão de Recursos Humanos da organização. O processo de *downsizing* envolveu 189 colaboradores, dos quais 50 foram recolocados, tendo sido esse o principal interesse de exploração neste estudo, tendo os restantes 139 sido abrangidos por saídas involuntárias (existiu também a possibilidade de reformas antecipadas).⁸

⁷ Não é referido o nome da empresa de forma a garantir o anonimato.

⁸ Informações recolhidas em entrevista a responsável pela Gestão de Recursos Humanos, em Maio de 2016

2. Metodologia geral da investigação

A metodologia adotada na presente investigação assenta num estudo de caso, no qual se pretendeu elaborar um diagnóstico relativo ao tipo de CP de pessoas que foram parte de um processo de recolocação. Um estudo de caso consiste numa investigação empírica relativa a um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre esse fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2003). Neste sentido, partiu-se da análise ao tipo de CP dos colaboradores envolvidos no processo de recolocação, medida por meio de questionários, aliada com a realização de entrevistas efetuadas a duas pessoas responsáveis pela gestão do processo.

Optou-se por uma metodologia mista, de forma a poder ter uma visão mais alargada e enriquecedora do processo, sendo que numa primeira abordagem se procedeu, através das referidas entrevistas, a uma recolha de dados sobre a organização em questão e a forma como foi realizado o processo de *redployment*, como foi planeado e executado todo o processo de *redployment*, quais as vantagens e dificuldades relativas ao mesmo bem como algumas considerações futuras. Dos diferentes modos de inquirição, optou-se pela entrevista, onde a ordem e a forma de introduzir os temas serão deixados ao critério do entrevistador (Ghiglione e Matalon, 2005). A essência das questões de pesquisa e da informação pretendida foi qualitativa, uma vez que se requeria uma abordagem descritiva, exploratória e interpretativa. O objetivo desta metodologia passou essencialmente pela investigação, interpretação e compreensão de uma realidade específica, que estava sujeita às experiências e às ideias subjetivas dos participantes (Baranano, 2004). Este é o método mais utilizado nas metodologias qualitativas e a sua grande vantagem é o facto de poder ser adaptada e ajustada ao contexto do estudo. Ambas as entrevistas realizadas foram semiestruturadas e para isso foi elaborado um guião de entrevista (anexo I). Além disso, este método distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. A entrevista, além de captar a informação pretendida de forma profunda, também possibilita compreender sentimentos e emoções que podem clarificar a compreensão do objeto de estudo através do contacto direto proporcionado (Quivy e Campenhoudt, 2008).

As entrevistas foram todas realizadas pessoalmente, na sede da empresa, no decorrer do mês de maio, tendo a duração sido, em média, cerca de 40 minutos. O registo das duas entrevistas foi

efetuado através da transcrição manual de tópicos fundamentais e citações importantes para o conteúdo de cada questão. Após a realização das entrevistas, foi elaborado um quadro síntese (Anexo II), que engloba todas as perguntas e respostas já sistematizadas, por pontos mais importantes e algumas citações que se destacam em algumas respostas.

Depois dessa investigação, procedeu-se à aplicação de um inquérito por questionário com questões abertas e fechadas (anexo III), sendo a população-alvo, os colaboradores da empresa que após um processo de *downsizing* foram recolocados numa outra fábrica do grupo, através do processo de *redeployment*. No que respeita ao conteúdo, foram recolhidas informações sobre variáveis pessoais e profissionais dos participantes, incluindo o género, idade dos profissionais, habilitações literárias, tempo de serviço e também sobre questões subjetivas, como que outros tipos de apoio à mudança os inquiridos gostariam de ter tido. A análise realizada a esses dados foi do tipo quantitativa, onde se recorreu à estatística descritiva através do programa *SPSS-Statistical Package for the Social Sciences*. Esta técnica tem como vantagem a facilidade de acesso a um elevado número de pessoas e a uniformização dos dados recolhidos, tendo a amostra deste estudo sido escolhida de forma não probabilística, através do método de amostragem por conveniência, no qual se recorre a indivíduos que estejam facilmente disponíveis para participar no estudo (Hill e Hill, 2008).

De modo a aferir a clareza do questionário, nomeadamente no que respeita à tradução, aplicou-se um pré-teste a dois inquiridos. Dado que não foram observadas dificuldades no seu preenchimento e compreensão, procedeu-se ao seu registo num formulário *Google Forms* e posterior divulgação do *link* em julho de 2016. Foram enviados questionários a 23 pessoas, tendo conhecimento à partida que iria ser uma amostra bastante reduzida uma vez que o processo de *redeployment* abrangeu cerca de 50 pessoas. Dado ser um período de férias, vários colaboradores terão sido excluídos à partida devido à impossibilidade de acederem ao *email* profissional. Foram devolvidos 14 questionários totalmente preenchidos e após atingir o prazo para a sua receção, procedeu-se ao tratamento dos dados.

3. Instrumentos

O guião de entrevista foi elaborado pela autora, focando-se em aspetos inerentes ao processo, com interesse explorativo, sendo composto por um total de 11 perguntas de resposta aberta.

Por sua vez, o questionário enviado aos colaboradores recolocados, foi constituído, na primeira parte, pelo *Psychological Contract Inventory* (Rousseau, 2000) que permite definir qual o tipo de CP de um indivíduo, subdividindo-se em três grupos, cada um deles organizado pelas afirmações do questionário que de seguida são enumeradas.

O primeiro grupo reúne as sete relações de obrigação do indivíduo para com a organização, sendo elas: Curto prazo (1, 10, 21, 28), Lealdade (3, 13, 24, 25), Limitações (4, 12, 17,23), Desenvolvimento (5, 9, 19, 20), Empregabilidade (6, 11, 15, 27), Estabilidade (7, 14, 22, 26) e Apoio ao desempenho (2, 8 16, 18).

O segundo grupo reúne as cinco obrigações da organização para com o indivíduo, sendo: a Lealdade (29, 43, 46, 48), Limitações (30, 34, 38, 40), Desenvolvimento (32, 36, 44, 47), Empregabilidade (33, 37, 39, 42) e Apoio ao desempenho (31, 35, 41, 45).

O terceiro grupo revela a relação da organização para com o indivíduo, avaliando: a Falta de confiança (49, 52, 56, 59), Desgaste (53, 55, 58, 60) e Incerteza (50, 51, 54, 57).

Para todas as questões de resposta fechada, foi utilizada uma escala de *Likert* de cinco pontos, estando apresentados da seguinte forma: (1) De forma alguma, (2) Ligeiramente, (3) Em certa medida, (4) Moderadamente e (5) Em grande medida.

Para viabilizar uma maneira de se trabalhar com as quatro dimensões do CP, de modo a obter um escalonamento que tenha convergência e validade, Rousseau (2000) subdividiu cada dimensão em componentes conceitualmente homogêneos, a seguir apresentados.

Tabela VI- Componentes das dimensões do CP

Componentes da Dimensão Relacional	Componentes da Dimensão Equilibrado	Componentes da Dimensão Transacional	Componentes da Dimensão Transitório
Estabilidade (Func.)	Empregabilidade (Func.+ Org.)	Limitações (Func.+ Org.)	Falta de Confiança
Lealdade (Func.+ Org.)	Desenvolvimento (Func.+ Org.)	Curto Prazo (Func.)	Incerteza
	Apoio ao desenvolvimento (Func.+ Org.)		Desgaste

Fonte: Adaptado de Rousseau (2000)

Foram também utilizados para a coleta de dados deste questionário, a escala de cumprimento do CP de Rousseau (2000): através de 4 afirmações relativas ao desempenho tanto dos empregados (62, 73) como da empresa (66, 69), em conjunto com a escala de quebra do CP, constituída por 5 asserções (61, 64, 65, 68, 71) e a de violação do CP com 4 afirmações (63, 67, 70, 72) de Robinson e Morrison (2000). É necessário salientar que as questões 61, 64 e 68, relativas à escala de quebra do CP, estão revertidas.

4. Amostra e análise de resultados

Em termos de uma breve caracterização das duas entrevistas, convém referir que E1 tem 40 anos, ocupa o cargo de responsável de Recursos Humanos na altura do processo e tem licenciatura em Gestão de Recursos Humanos. E2 tem 34 anos, ocupa o cargo de especialista em aquisição de talento e tem licenciatura em Psicologia Clínica e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos.

O processo de *redeployment* teve uma duração de 2 anos e meio, tendo a comunicação da necessidade de *downsizing* sido comunicada formalmente a toda a população da empresa após um primeiro debate com a equipa de direção que por sua vez já teria realizado uma reunião com a Comissão de Trabalhadores da fábrica. «Assim que se soube da intenção de encerramento de uma das fábricas analisaram-se todas as posições impactadas e de que forma se poderiam manter postos de trabalho.» (E1), ou seja, a preocupação com os colaboradores surgiu imediatamente à perceção do impacto massivo que este processo iria ter nos postos de trabalho. A gestão do

processo contou localmente com duas pessoas, tendo tido colaboração a nível internacional de diversas chefias de Recursos Humanos, Relações Industriais, etc.

Dos aspetos que se tiveram em mente aquando da seleção dos colaboradores a serem recolocados, os que mais se deu importância foram a antiguidade na empresa, os conhecimentos em línguas, o interesse e/ou disponibilidade em sair do país bem como a motivação e o desempenho demonstrados.

Para que o processo fosse bem-sucedido «Criou-se um compromisso com os colaboradores interessados» (E1), tendo-se também tentado que «os diversos países europeus não colocassem entraves ao recrutamento dos trabalhadores portugueses» (E2). Uma medida crucial foi o investimento realizado em formação tanto aos colaboradores como às suas famílias e entre as variadas vantagens em se ter recorrido a este procedimento, salienta-se o fato de se ter mantido o conhecimento na empresa, ter motivado as pessoas ao mostrar o investimento que a empresa estaria disposta a fazer nelas e a garantia de promoção da cultura da empresa nos vários países onde os colaboradores foram recolocados. Ambas as pessoas entrevistadas garantiram que o caso foi um sucesso e que tiveram a sensação de dever cumprido.

Contudo, obviamente também existiram algumas dificuldades e preocupações como questões administrativas locais inerentes à logística da transferência dos colaboradores e suas famílias. Com o futuro em vista, e de modo a otimizar o sucesso deste caso, existe uma equipa de projeto para elaborar um guia com procedimentos a adotar em situações de cessação de postos de trabalho na Europa que deverá ser partilhado por toda a comunidade de Recursos Humanos e onde constarão todos os passos a ter em atenção numa situação semelhante.

Relativamente aos 23 questionários enviados para os participantes do processo de *redeployment*, foram recebidas 14 respostas válidas aos mesmos, sendo que nessa amostra final de 14 inquiridos, 3 indivíduos são do sexo feminino enquanto que 11 são do sexo masculino.

A maioria dos inquiridos (35,7%) situa-se na faixa etária dos 36 aos 45 anos de idade enquanto que apenas uma pessoa se situava entre 26 e 30 anos de idade e outra, mais de 55 anos de idade.

Quanto às habilitações literárias, metade dos inquiridos possui licenciatura, sendo que apenas 7,1%, ou seja, uma pessoa possui um Curso de Especialização Tecnológica/ Curso profissional e outra, Licenciatura e Mestrado.

No que respeita ao tempo de serviço na empresa, a maioria dos indivíduos inquiridos (64,3%) faz parte da mesma há mais de 10 anos, sendo que apenas uma pessoa está entre 1 a 5 anos na organização.

Relativamente ao cargo desempenhado pelos colaboradores atualmente, ou seja, após a recolocação, a maioria desempenha a função de Técnico/a especialista. Antes de serem recolocados, as funções que mais eram desempenhadas dividiam-se entre Técnico/a especialista e Engenheiro/a, ambos com 28,6%. Antes do *redeployment* os cargos variavam entre Responsável de departamento, Engenheiro/a, Contramestre, Técnico/a especialista e Operário/a sendo que atualmente existem novos cargos: Administrativo/a, SC operator e Gestor/a comercial. Segundo a hierarquia desta empresa o grau mais alto é Responsável de departamento, seguido de Engenheiro, depois Contramestre, Técnico especialista e por fim operário.

Tabela VII – Resumo da amostra

Faixas etárias		Cargos	Atual	Anterior
26-30	1	Administrativo/a	1	0
31-35	3	Engenheiro/a	3	4
36-45	5	Gestor/a comercial	1	0
51-55	4	Operário/a	1	3
Mais de 55	1	Responsável de departamento	2	2
Habilitações literárias		SC Operator	1	0
Curso de Especialização Tecnológica; Curso profissional	1	Técnico/a especialista	5	4
Ensino secundário	3	Contramestre	0	1
Licenciatura	7	Tempo de serviço		
Licenciatura e mestrado	1	1-5 anos	1	
Mestrado	2	6-10 anos	4	
		Superior a 10 anos	9	

Fonte: elaborado pela autora

A tabela seguinte demonstra a situação de cada um dos colaboradores que participaram no estudo, permitindo verificar a mudança de posto de trabalho que existiu a nível individual.

Tabela VIII – Comparação a nível individual do cargo atual e do anterior

Sujeitos	Cargo atual	Cargo anterior
1	Técnico/a especialista	Técnico/a especialista
2	Responsável de departamento	Engenheiro/a
3	Técnico/a especialista	Técnico/a especialista
4	Administrativo/a	Técnico/a especialista
5	Engenheiro/a	Engenheiro/a
6	Engenheiro/a	Engenheiro/a
7	Técnico/a especialista	Contramestre
8	<i>SC operator</i>	Contramestre
9	Engenheiro/a	Engenheiro/a
10	Responsável de departamento	Responsável de departamento
11	Técnico/a especialista	Técnico/a especialista
12	Técnico/a especialista	Operário/a
13	Operário/a	Operário/a
14	Gestor/a comercial	Responsável de departamento

A maioria dos colaboradores inquiridos foram acompanhados para o novo destino, do seu cônjuge e filho(s) (35,7%) ou apenas o cônjuge (14,3%) ou por colegas da fábrica. Apenas 5 pessoas não foram acompanhadas no seu processo de recolocação.

No que respeita a formação em línguas, nomeadamente no idioma falado no país para onde foram transferidos, 78,6% tiveram oportunidade de começar aulas logo em Portugal como parte dos apoios ao *redeployment*.

Contudo, apesar dos apoios que foram providenciados a todos os colaboradores recolocados e de muitos estarem satisfeitos com os mesmos, alguns dos inquiridos salientaram determinados tipos de auxílio que gostariam de ter tido como apoio na integração no país de acolhimento a nível de impostos, ajudas e direitos, explicação sobre o funcionamento das

instituições do país, maior apoio à família na educação, mais tempo para as mudanças e apoio psicológico.

Já no estudo das variáveis que compõem o CP, quanto às obrigações do colaborador, os valores mais altos foram relativos à Empregabilidade e ao Apoio ao desempenho enquanto que os mais baixos foram o Curto prazo e Limitações. Respeitante às obrigações da empresa os valores mais elevados localizaram-se na Lealdade e no Apoio ao desempenho enquanto que os piores valores corresponderam a Limitações e Empregabilidade. Como se observa no anexo VII, no que concerne às transições no CP, todas as médias foram inferiores a 3, sendo o Desgaste, superior à Incerteza e à Falta de confiança. Por fim, verificou-se o cumprimento do CP e pelo contrário, não existiu nem quebra, dado que a média foi de 2,6 nem violação do CP onde a média se verificou 1,5. E, o tipo de CP com valores mais elevados foi o Relacional tendo o Equilibrado valores muito próximos, tendo a média sido mais reduzida no tipo de CP Transitório.

5. Discussão de resultados

Partindo das questões de investigação iniciais, foi possível verificar que o tipo de CP vigente para a maioria dos colaboradores participantes no estudo é o contrato Relacional. Determina-se por isso, a prevalência de uma relação de longa duração entre o colaborador e a empresa, que assenta na lealdade, que por sua vez foi das características que obteve valores mais elevados. Os colaboradores confiam na organização que por sua vez lhes transmite segurança e bem-estar. Devido ao acontecimento que estes colaboradores experienciaram, poderia deduzir-se que o tipo de CP dominante seria o Transitório, uma vez que o mesmo reflete as consequências da mudança organizacional e alterações a um acordo de emprego estabelecido anteriormente. Devido à comunicação existente durante todo o processo e à partilha de informações por parte da empresa, os colaboradores não revelaram incertezas quanto às suas obrigações e por isso, contrariamente ao que poderia esperar-se, as dimensões relativas a este tipo de CP foram sempre abaixo da média tendo este sido o tipo de CP que não correspondeu a nenhum dos indivíduos participantes neste estudo.

Respeitante à segunda questão, na qual se pretendia compreender se os colaboradores foram colocados em postos de trabalho de grau inferior tal como mencionado por alguns autores incluídos na revisão bibliográfica, o mesmo não se verificou. Verificou-se que 8 pessoas se mantiveram no mesmo grau de posto de trabalho, apenas 1 desceu de grau e, por sua vez, 2 subiram de posto, o que significa que este tipo de mudanças poderá até ser um benefício no que respeita a progressão de carreira. Contudo, dado que existiram novos cargos após a situação de *redeployment*, não foi possível avaliar a situação de 3 pessoas uma vez que não existia conhecimento sobre o lugar que ocupavam na hierarquia de posições. Uma possível explicação para este facto poderá ser o cuidado que existiu em entrevistar cada pessoa e perceber as suas aptidões, competências e o cargo onde se inseriam melhor no novo local de trabalho. Também o respeito pela situação delicada e a tentativa de não prejudicar estes colaboradores que estavam dispostos à mudança pois havia necessidade de os mesmos se manterem motivados e satisfeitos.

O último quesito consistia em verificar se existiu rutura ou violação do CP numa situação de *redeployment*, o que como foi possível verificar através do tipo de CP, também não se observou perante este tipo de mudança a nível profissional vivido por estes colaboradores. Estas conclusões revelam a eficácia e eficiência com que o processo foi desenvolvido, dando mérito ao trabalho desenvolvido pela equipa de gestão de Recursos Humanos e pelo apoio prestado pelas outras entidades a nível internacional. Ambas as pessoas entrevistadas garantiram que o caso foi um sucesso e que tiveram a sensação de dever cumprido o que terá sido bastante recompensador dado que por vezes as chefias são afetadas psicologicamente, existindo sentimentos de culpa e impotência relativamente aos despedimentos que têm que realizar. Foi notória a satisfação dos colaboradores possivelmente devido à atenção e importância que lhes foi dedicada e também é possível perceber que devido à segurança que sentiram por parte da empresa, reconhecem o mérito da mesma e não demonstram qualquer insatisfação. Interpretaram esta solução como sendo mais benéfica do que a perda de emprego e por isso parece que os colaboradores se sentem agradecidos. Desta forma se cumpre o CP, sendo as expectativas correspondidas bem como as obrigações morais.

Capítulo III

1. Conclusões finais

Um dos grandes contributos desta investigação reside no facto de dar a conhecer o *Redeployment*, prática ainda pouco desenvolvida e utilizada em Portugal e que surge como solução para o delicado processo de *downsizing*. Esta solução possibilita que o *downsizing* decorra de uma forma em que o colaborador não é tão afetado pelas consequências de um despedimento, sendo este estudo um exemplo da não existência de quebras ou ruturas ao nível do Contrato Psicológico.

Espera-se que este estudo possa servir de exemplo para outras empresas que venham a passar pela mesma situação e que o mesmo se torne um exemplo de boas práticas nos Recursos Humanos. O aumento do nível de desempenho dos colaboradores, a retenção dos talentos mais qualificados, mais motivação, lealdade e envolvimento e diminuição da incerteza, *stress*, são apenas algumas das vantagens desta prática. Também se verificam melhores resultados financeiros em vários casos, dado o aumento da produtividade, diminuição de custos em recrutamento e em *turnover*. A nível social, a empresa tem um grande impacto positivo na sua reputação e imagem de marca o que se reflete também ao nível da empregabilidade. Por fim, importa referir que se torna num uso excelente das sinergias, impulsando o contacto entre várias subsidiárias da empresa, aumentando a mobilidade interna, preenchendo vagas noutras áreas do negócio e alinhando a responsabilidade social à ética empresarial. Ou seja, por mais que se imagine que um processo de *downsizing* seja repleto de desvantagens e problemas, o *redeployment* surge para contrariar essa ideia e até para o tornar mais rápido.

Recordando as respostas às questões de investigação: foi possível com este estudo, verificar qual o tipo de CP vigente nos colaboradores participantes, o contrato Relacional. Verificou-se também que os colaboradores não foram colocados em postos de trabalho de grau inferior. E também não se observou rutura ou violação do CP nesta situação de *redeployment*,

Face aos resultados obtidos quantitativamente e qualitativamente, é possível dotar outras chefias, de conhecimentos e vantagens relativas ao *redeployment*, de modo a poderem fazer

melhor, através do que terá corrido menos bem neste caso em específico. No entanto, tendo por base os resultados obtidos, foi um caso de sucesso e será sempre um bom exemplo, uma vez que o CP dos colaboradores não foi abalado pelo processo pelo qual foram abrangidos e também não tendo existido nem quebra nem rutura do mesmo. Pelo contrário, prevaleceu o tipo de contrato Relacional, de longo prazo, revelando que existem laços entre empregado e empregador, gerando um maior sentimento de confiança.

Obviamente que cada empresa deverá ter as suas próprias políticas de *redployment* que devem ser revistas cuidadosamente e concretizadas pelas chefias treinadas para as implementar, contudo, deve assegurar-se que as avaliações dos colaboradores estão detalhadas e atualizadas de forma a constituírem uma representação fidedigna das suas competências/ capacidades bem como fazer uma pré-seleção onde se identifiquem os colaboradores em risco e onde seja dada prioridade aos que procuram *redployment*. Tudo isto, sem olvidar a igualdade de oportunidades, de forma a evitar constrangimentos a nível legal.

2. Limitações

Apesar de os objetivos propostos terem sido alcançados com a realização desta dissertação, a mesma apresenta algumas limitações. Primeiramente, apesar de o estudo de caso ser muito apropriado em relação a este tipo de análises, o mesmo não permite a generalização das suas conclusões uma vez que estas se baseiam apenas no contexto organizacional estudado. Segundo, este trabalho foi preparado somente a partir de Portugal, tendo apenas por base as informações disponibilizadas por algumas pessoas da empresa ao longo das entrevistas, ou seja, não foi realizada uma análise da perspectiva da Gestão de Recursos Humanos e dos colaboradores dos países onde estas pessoas foram inseridas.

A população-alvo ser bastante reduzida também acaba por ser um constrangimento dado que apenas pessoas desse grupo estariam elegíveis para responder aos inquéritos e em alguns casos, possivelmente dado o período de férias, não responderam atempadamente. Também, o desconhecimento de qual o tipo de CP antes do processo de *redployment*, acaba por impedir uma comparação, tal como o facto de não existirem comparações de resultados com colaboradores que tivessem passado pelo mesmo processo, mas em outra organização.

Por fim, também as limitações temporais poderão constranger o presente trabalho dado o fato de existir um intervalo (1 ano e meio) entre a finalização do processo de mudança e a data de resposta aos questionários.

3. Recomendação para estudos futuros

Seria interessante fazer uma abordagem mais abrangente e comparativa com uma amostra maior de empresas de diversos setores. Para além disso, em vez de se fazerem só entrevistas no país de origem, poderia ser interessante utilizar também entrevistas e questionários nos países de destino. O objetivo seria tirar conclusões mais concretas sobre as estratégias e processos de *redeployment* utilizadas pelas empresas e o modo como a Gestão de Recursos Humanos acompanha todo o processo, de modo que houvesse maior termo de comparação e conclusões mais específicas tendo em atenção as informações da Sede e das empresas subsidiárias.

Dado que ainda não existe grande variedade de documentação relativa a este tipo de procedimentos, também seria interessante criar um manual de boas práticas, passível de utilização por qualquer empresa ou entidade que necessite realizar um processo desta dimensão. Uma primeira tentativa de proposta de medidas a integrar nesse manual de boas práticas encontra-se no anexo XII.

Referências Bibliográficas

- Anam, Muhammad, A. & Naqvi, H., 2015. Upshots of Psychological Contract Breach. *European Journal of Business and Management*, Volume 7, pp. 299-304.
- Anderson, N. & Schalk, R., 1998. The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, pp. 637-647.
- Argyris, C., 1960. *Understanding organizational behavior*. 1st ed. University of Michigan: Dorsey Press.
- Baranano, A., 2004. *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. 1ª edição ed. Lisboa: Edições Sílabo.
- Beechler, S. & Woodward, I., 2009. The global "war of talent". *Journal of International Management*, Volume 15, pp. 273-285.
- Bennett, P. & Lowe, R., 2003. Exploring Coping Reactions to Work- Stress: Application of an Appraisal Theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 76, pp. 393-400.
- Bilhim, J., 2006. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 2ª ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Camara, P., Guerra, P. & Rodrigues, J., 2007. *Novo Humanator*. 4ª ed. Alfragide: Publicação Dom Quixote.
- Cameron, K., 1994. Strategies for successful organizational downsizing.. *Human Resource Management*, Volume 33, pp. 189-211.
- Campion, M., Guerrero, L. & Posthuma, R., 2011. Reasonable human resource practices for making employee downsizing decisions. *Organizational Dynamics*, Volume 40, pp. 174-180.
- Castanheira, L. & Caetano, A., 1999. Dimensões do contrato psicológico. *Psicologia*, Volume 13, pp. 99-125.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. & Cegarra-Navarro, J., 2012. Work life balance and retention of managers in Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resources Management*, Volume 23, pp. 91-108.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I.-., 2000. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies*, Volume 37, pp. 903-930.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R. & Cabral-Cardoso, C., 2007. *Manual de comportamento organizacional e gestão*. 6ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C., 2012. *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª ed. Lisboa : Sílabo.
- De Kok, J., Uhlaner, L. & Thurik, A., 2006. Professional HRM practices in Family Owned-Managed Enterprises. *Journal of Small Business Management*, Volume 44, pp. 441-460.

- Ferres, N., Connell, J. & Travaglione, A., 2005. The effect of future redeployment on organizational trust. *Strategic Change*, Volume 14, pp. 77-91.
- Freeman, S. & Cameron, K., 1993. Organizational Downsizing: A Convergence and Reorientation Framework. *Organization Science*, Volume 4, pp. 10-29.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M., 2011. The impact of organizational changes on psychological contracts: A longitudinal study. *Personnel Review*, Volume 40, pp. 404-422.
- Ghiglione, R. & Matalon, B., 2005. *O Inquérito: Teoria e Prática*. Oeiras: Celta.
- Gittell, J., Cameron, K. & Lim, S., 2005. Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience: Airline Industry Responses to September 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, Volume 42, pp. 300-329.
- Goergen, M., Brewster, C. & Wood, G., 2013. The effects of the national setting on employment practice: The case of downsizing. *International Business Review*, Volume 22, pp. 1051-1067.
- Gold, J. & Bratton, J., 2003. *Human resource management: Theory and practice*. 5th ed. London: Palgrave.
- Grunberg, L., Moore, S. & Greenberg, E., 2006. Managers' reactions to implementing layoffs: relationship to health problems and withdrawal behaviors. *Human Resource Management*, Volume 45, pp. 159-178.
- Guest, D., 2004. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract.. *Applied Psychology*, Volume 53, pp. 541-555.
- Hill, M. & Hill, A., 2008. *Investigação por Questionário.. 2ª edição ed*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hiltrop, J., 1995. The changing psychological contract: the human resources challenge of the 1990s. *European Management Journal*, Volume 13, pp. 286-294.
- Illes, P., Chuais, X. & Preece, D., 2010. Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, Volume 45, pp. 179-189.
- Karatop, B., Kubat, C. & Uygun, O., 2015. Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach. *Computers & Industrial Engineering*, Volume 86, pp. 127-136.
- Kim, M. & Choi, J., 2010. Layoff victim's employment relationship with a new employer in Korea: effects of unmet tenure expectations on trust and psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management*, Volume 21, pp. 781-798.
- Leiria, A., Palma, P. & Cunha, M., 2006. O Contrato psicológico em organizações empreendedoras: Perspectivas do empreendedor e da equipa. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Volume 12, pp. 67-94.
- Levinson, H. et al., 1962. *Men, management and mental health*. Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. & Almeida, F., 2011. *Introdução à Gestao de Organizações*. 3ª ed. Porto: Vida Económica - Editorial.
- Macneil, R., 1985. Relational contract: What we do and do not know. *Wisconsin Law*, Volume 28, pp. 55-69.

- Nautiyal, R., 2014. *Business Standard*. [Online] Available at: http://www.business-standard.com/article/management/managing-employee-redeployment-114040600670_1.html [Acedido em 09 Maio 2016].
- Power, C., 2010. *Employment Law Practical Handbook*. [Online] Available at: <http://www.employmentlawhandbook.com.au/when-is-redeployment-reasonable/> [Acedido em 10 Abril 2016].
- Price, R., 1990. Strategies for Managing Plant Closings and Downsizing. Em: *The Human Side of Corporate Competitiveness*. Beverly Hills, CA: Sage, pp. 127-151.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L., 2008. *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 5ª edição ed. Lisboa: Gradiva.
- Ramalho, N., 2001. *Preditores da eficácia do outplacement*. Lisboa: ISCTE.
- Redman, T. & Wilkinson, A., 2006. *Contemporary human resource management*. 4th ed. London: Prentice Hall.
- Rego, A. & Pina e Cunha, M., 2004. Downsizing e despedimentos: as duas faces de janus. *Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial*.
- Robinson, S., 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, Volume 41, pp. 574-599.
- Robinson, S. & Morrison, E., 2000. The development of psychological contract breach and violation: a longitudinal study.. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 21, pp. 525-546.
- Rousseau, D., 1990. New hire perspectives of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 11, pp. 389-400.
- Rousseau, D., 1995. *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE.
- Rousseau, D., 2000. *Psychological contract inventory technical report*. [Online] Available at: http://www.andrew.cmu.edu/user/rousseau/0_reports/PCI.pdf [Acedido em 20 Maio 2016].
- Rousseau, D. & Tijoriwala, S., 1998. assessing psychological contracts: Issues, alternatives, and types of measures.. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 19, pp. 679-695.
- Rousseau, M., 2001. Promise and mutuality: The building blocks of the Psychological Contract.. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 74, pp. 511-541.
- Schein, E., 1965. *A psicologia na organização*. Lisboa: Clássica Editora.
- Shore, L. & Tetrick, L., 1994. *The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship*. London: John Wiley & Sons.
- Suazo, M., Turnley, W. & Mai, R., 2005. The role of perceived violation in determining employees' reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 12, pp. 24-36.

- Tekleab, A. & Taylor, M., 2003. Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, Volume 24, pp. 585-608.
- Thakur, M. & Calingo, L., 1992. Strategic thinking is hip, but does it make a difference?. *Business Horizons*, Volume 35, pp. 47-54.
- Turnley, H. & Feldman, D., 2000. Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behaviour*, Volume 4, pp. 21-25.
- Tyagi, A. & Agrawal, R., 2010. Emerging Employment Relationships: Issues & Concerns in Psychological Contract. *The Indian Journal of Industrial Relations*, Volume 45, pp. 381-395.
- Westwood, R., Sparrow, P. & Leung, A., 2001. Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, Volume 12, pp. 621-651.
- Wilks, D., 2008. The emotional toll of organizational downsizing. *Centro de Investigação em Gestão e Economia da Universidade Portucalense*, Volume 3.
- Yin, R., 2003. *Case study research: Design and Methods*. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Yu, G. & Park, J., 2006. The effect of downsizing on the financial performance and employee productivity of Korean firms. *International Journal of Manpower*, Volume 27, pp. 230-250.

ANEXOS

Anexo I- Guião de entrevista às chefias do processo

Idade:

Cargo:

Habilitações literárias:

1. Como foi feita a comunicação do *downsizing* aos colaboradores?
2. A possibilidade de recorrer a *redeployment* surgiu desde o início do processo de *downsizing*?
3. Qual a duração do processo?
4. Quantas pessoas fizeram parte da gestão do processo de *redeployment*?
5. Como foi realizado o processo de seleção de colaboradores a serem recolocados?
6. Quais as ações que foram tomadas para que o processo fosse bem-sucedido?
7. Quais as maiores vantagens/ impactos do processo de recolocação, para a empresa?
8. Quais foram as maiores preocupações/ dificuldades sentidas, no decorrer do processo de *redeployment*?
9. Qual o maior sucesso que adveio da realização deste processo?
10. Qual o balanço final do processo?
11. Quais são os projetos futuros para otimizar o sucesso deste procedimento?

Anexo II- Quadro síntese das entrevistas

	Entrevista 1 (E1)	Entrevista 2 (E2)
Idade	40	34
Cargo	HR Manager	Talent Acquisition Expert for EMEA
Habilitações literárias	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Licenciatura em Psicologia Clínica e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos
1.	<ul style="list-style-type: none"> - Primeiro houve uma reunião com a Comissão de Trabalhadores da fábrica - Posteriormente foi agendada uma comunicação formal a toda a população 	<ul style="list-style-type: none"> - Não estava presente aquando da comunicação, mas a informação foi primeiramente debatida com a equipa de direção que por sua vez comunicou à Comissão de trabalhadores. - Só depois é que foi feita uma comunicação geral à Empresa
2.	<ul style="list-style-type: none"> - Assim que se soube da intenção de encerramento de uma das fábricas analisaram-se todas as posições impactadas e de que forma se poderiam manter postos de trabalho. - Obteve-se <i>feedback</i> por parte da casa mãe de que haveriam esforços por parte das entidades do Grupo nos diversos países para integrar os colaboradores que fossem dispensados - Esta foi uma informação partilhada com toda a fábrica desde o início 	<ul style="list-style-type: none"> - Começou a ser trabalhado pelas equipas RH a partir do momento em que se aperceberam do impacto massivo nos postos de trabalho - Enquanto <i>Talent Acquisition Expert</i> para a Europa entrou em contacto com a sua equipa para melhor perceber que vagas estavam em aberto nos diversos países e se havia interesse em entrevistar estes colaboradores - Desde aí, há um investimento cada vez maior do Grupo em promover a mobilidade interna
3	- Iniciou-se no momento da partilha da informação e prolongou-se 1 ano após a extinção dos postos de trabalho, ou seja 2,5 anos	
4.	- 2 localmente: <i>local HR Manager, Talent Acquisition Expert</i> Internacionalmente: <i>Talent Acquisition EMEA, Head of Industrial Relations, HR Managers e</i> equipa da entidade impactada	
5.	- Foram tidos em conta a antiguidade, o potencial, o <i>know-how</i> de línguas e o interesse/disponibilidade em sair do país, a motivação e o desempenho	
6.	- Criou-se um compromisso com os colaboradores interessados	<ul style="list-style-type: none"> - Foi feita alguma “pressão” por parte do <i>Industrial Relations Manager</i> para a Europa para que os diversos países europeus não colocassem entraves ao recrutamento dos trabalhadores portugueses - Facultou-se muita formação aos colaboradores deslocalizados e respetivas famílias (formação de línguas, formação de adaptação à multiculturalidade, etc)

7.	<ul style="list-style-type: none"> - Manteve-se o conhecimento no Grupo, motivou-se as pessoas ao mostrar que estamos dispostos a fazer um investimento neles 	<ul style="list-style-type: none"> - O compromisso para com a Empresa tendo em conta os esforços feitos para manter o capital intelectual - Manteve-se o <i>know-how</i> e garantiu-se o promover da cultura da empresa nos diversos países onde os colaboradores foram recolocados
8.	<ul style="list-style-type: none"> - Questões administrativas locais (ex.: tratar da logística em movimentar toda uma família para outro país garantindo o seu alojamento, formação e integração na comunidade local) - A língua também foi um entrave a alguns recrutamentos daí que tiveram de garantir a formação de línguas ainda em Portugal e a sua continuação no país de acolhimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Nem todos os colaboradores tinham conhecimento de línguas estrangeiras e isso criou algum entrave, no entanto, facultámos formação nesse sentido. - Os aspetos administrativos da transferência de vários colaboradores foram igualmente morosos
9.	<ul style="list-style-type: none"> - Ter quase duas centenas de posições impactadas e conseguir recolocar 50, em que a maioria não tinha habilitações de nível superior 	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir manter as pessoas no Grupo e motivadas
10.	<ul style="list-style-type: none"> - Foi um sucesso! 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensação de dever cumprido!
11.	<ul style="list-style-type: none"> - Existe uma equipa projeto a tentar implementar um <i>guidebook</i> com os procedimentos a adotar em situações de cessação de postos de trabalho na Europa 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciou uma equipa de projeto para elaborar um <i>guidebook</i> a ser partilhado com toda a comunidade RH onde são descritos todos os passos a considerar e a ter em atenção numa situação de cessação de postos de trabalho com possibilidade de recolocação

Anexo III- Questionário aos colaboradores recolocados



O presente questionário insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado, na área da Gestão de Recursos Humanos, a ser apresentada no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa. O objetivo é estudar o vínculo dos indivíduos para com a empresa através do contrato psicológico em processos de recolocação.

O preenchimento deste questionário é voluntário e de caráter anónimo, destinando-se exclusivamente para usos académicos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respondentes.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso, pede-se que responda de acordo com a sua maneira de pensar e não como acha que seria a melhor resposta.

Em caso de dúvida contactar através do seguinte email: mafaldatbrito@hotmail.com.

Obrigada pela sua colaboração.

Dados sociodemográficos

Género:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- 18-25
- 26-30
- 31-35
- 36-45
- 46-50
- 51-55
- Mais de 55

Habilitações literárias:

- Ensino básico
- Ensino secundário

- Curso de Especialização Tecnológica
- Curso Profissional
- Licenciatura
- Mestrado
- Outro (especifique)

Tempo de serviço:

- Inferior a 1 ano
- 1-5 anos
- 6-10 anos
- Superior a 10 anos

Cargo atual:

- Contramestre
- Técnico especialista
- Operário
- Engenheiro
- Responsável de Departamento

INSTRUÇÕES: apresentamos seguidamente afirmações dos possíveis sentimentos das pessoas acerca do contrato psicológico. No que respeita aos seus sentimentos para com a empresa, pedimos que indique o grau de concordância ou discordância com cada afirmação, atribuindo-lhe um valor da seguinte escala:

- 1- De forma alguma
- 2- Ligeiramente
- 3- Em certa medida
- 4- Moderadamente
- 5- Em grande medida

Grupo 1

Pedimos-lhe que reflita sobre aquelas que considera serem as suas obrigações/ compromissos para com a empresa.

1. Demitir-me quando eu quiser.
2. Aceitar novas e diferentes exigências de desempenho.
3. Fazer sacrifícios pessoais pela empresa.
4. Executar apenas as tarefas exigidas.
5. Procurar oportunidades de desenvolvimento que melhorem o meu valor para a empresa.
6. Desenvolver contactos fora desta empresa que melhorem o meu potencial na carreira

7. Permanecer nesta empresa por tempo indeterminado.
8. Aceitar padrões de desempenho cada vez mais desafiantes.
9. Procurar ativamente oportunidades de desenvolvimento e formação dentro da empresa.
10. Despedir-me a qualquer momento.
11. Destacar-me perante potenciais empregadores fora desta empresa.
12. Cumprir um número reduzido de responsabilidades.
13. Interessar-me pessoalmente pelos assuntos da empresa.
14. Permanecer por muito tempo nesta empresa.
15. Desenvolver competências para aumentar as minhas oportunidades futuras de emprego em outro lugar.
16. Responder positivamente a exigências dinâmicas de desempenho.
17. Executar apenas tarefas específicas que concordei fazer quando contratado/a.
18. Adaptar-me a novas exigências de desempenho.
19. Tornar-me cada vez mais valioso/a para a minha empresa.
20. Desenvolver competências para aumentar o meu valor nesta empresa.
21. Não ter obrigações futuras para com esta empresa.
22. Não planear trabalhar noutros lugares.
23. Fazer apenas o que me pagam para fazer.
24. Comprometer-me com esta empresa.
25. Proteger a imagem da empresa.
26. Continuar a trabalhar nesta empresa.
27. Procurar tarefas que aumentem a minha empregabilidade em outras empresas.
28. Não ter nenhuma obrigação de permanecer nesta empresa.

Grupo 2

Nesta secção pedimos-lhe que reflita sobre aquelas que considera serem as obrigações/ compromissos desta empresa para consigo.

29. Preocupar-se com o meu bem-estar.
30. Oferecer-me um trabalho que se limita a responsabilidades específicas e bem definidas.
31. Apoiar-me para atingir metas cada vez mais altas.
32. Oferecer-me oportunidades de desenvolvimento.
33. Possibilitar contatos que criam oportunidades de emprego em outras empresas.
34. Dar-me formação apenas para a função que desempenho.
35. Apoiar-me para que eu atinja os níveis de desempenho mais elevados.
36. Oferecer-me oportunidade para o meu progresso dentro desta empresa.
37. Proporcionar-me oportunidades de emprego fora da empresa.
38. Exigir que eu desempenhe um número limitado de tarefas.
39. Atribuir-me tarefas que aumentam a minha empregabilidade fora da empresa.
40. Proporcionar envolvimento limitado na empresa.
41. Permitir que me adapte a novas e mais desafiantes exigências de desempenho.
42. Ajudar-me a desenvolver competências que possam contribuir para a minha

empregabilidade fora da empresa.
43. Ser sensível aos meus interesses pessoais e bem-estar.
44. Oportunidade de desenvolver uma carreira dentro desta empresa.
45. Preparar-me para dar resposta a exigências de mercado ainda mais elevadas.
46. Preocupar-se com o meu bem-estar a longo prazo.
47. Oportunidades para ser promovido/a.
48. Tomar decisões tendo em conta os meus interesses.

Grupo 3

Até que ponto as seguintes afirmações descrevem a relação da sua empresa consigo?

49. Oculta informações aos seus colaboradores.
50. O futuro da sua relação comigo é incerto.
51. É difícil de prever a direção da sua relação comigo futuramente.
52. Age como se não confiasse nos colaboradores.
53. Exige mais de mim enquanto me dá menos em retorno.
54. Os seus compromissos para comigo são incertos.
55. Irá diminuir os benefícios nos próximos anos.
56. Faz mudanças sem envolver os colaboradores
57. Os seus compromissos para com os colaboradores são incertos.
58. Quanto mais tempo passa, mais os salários estão estagnados / reduzidos.
59. Não partilha informações importantes com os colaboradores.
60. Cada vez mais trabalho e um salário menor.

Grupo 4

Indique o seu grau de concordância com as seguintes afirmações:

61. Quase todas as promessas feitas pela empresa durante o recrutamento têm sido cumpridas.
62. No geral, tenho cumprido os meus compromissos para com a empresa.
63. Sinto raiva da empresa.
64. Sinto que a empresa tem cumprido o que prometeu quando fui contratado/a.
65. Não recebi tudo o que me foi prometido em troca das minhas contribuições.
66. De um modo geral, a empresa tem cumprido as promessas que me faz.
67. Sinto-me traído/a pela empresa.
68. Até agora, a empresa tem sido excelente no cumprimento das suas promessas para comigo.
69. No geral, a empresa tem cumprido os seus compromissos comigo.
70. Sinto que a empresa violou o contrato existente entre nós.
71. A empresa tem quebrado muitas das promessas que me fez mesmo tendo eu cumprido a minha parte do acordo.
72. Sinto-me extremamente frustrado/a pela maneira como tenho sido tratado/a pela empresa.

73. De um modo geral, tenho cumprido as minhas promessas para com a empresa.

Grupo 5

Tendo em conta que foi abrangido/a por um processo de recolocação, indique-nos, por favor, algumas informações relativas a essa mudança:

Qual o cargo que desempenhava antes de ser recolocado?

- Contramestre
- Técnico/a especialista
- Operário/a
- Engenheiro/a
- Responsável de Departamento

Foi acompanhado/a de mais alguém para o novo destino?

- Não
- Cônjuge
- Filhos
- Outro (qual?)

Teve formação em alguma língua?

- Sim
- Não

Que outro tipo de apoio(s) à sua mudança gostaria de ter tido?

FIM

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo IV –Obrigações do Colaborador (Func.)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Curto_Prazo	14	1,00	4,50	2,4464	1,07497
Lealdade	14	3,00	4,50	3,9464	,58981
Limitações	14	1,00	4,50	2,3036	1,01042
Desenvolvimento	14	3,50	5,00	4,4821	,51389
Empregabilidade	14	1,00	4,00	3,0536	,79770
Estabilidade	14	3,00	5,00	3,9286	,63115
Apoio_Desempenho	14	3,50	5,00	4,1786	,44320
Valid N (listwise)	14				

Anexo V –Obrigações do Empregador (Org.)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lealdade_II	14	2,75	5,00	4,2143	,70613
Limitações_II	14	1,00	3,50	2,4643	,89258
Apoio_Desempenho_II	14	1,75	5,00	4,0893	,89661
Desenvolvimento_II	14	1,50	5,00	4,0536	1,10148
Empregabilidade_II	14	1,00	4,00	2,7679	,98773
Valid N (listwise)	14				

Anexo VI –Transições no Contrato Psicológico

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Falta_Confiança_III	14	1,00	2,50	1,6786	,46439
Incerteza_III	14	1,25	2,00	1,6250	,29006
Desgaste_III	14	1,50	3,25	2,1786	,39745
Valid N (listwise)	14				

Anexo VII– Cumprimento do Contrato Psicológico

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Desempenho_Empregados_IV	14	3,00	5,00	4,4286	,61573
Desempenho_Empresa_IV	14	2,50	5,00	4,0357	,81958
Valid N (listwise)	14				

Anexo VIII– Quebra do Contrato Psicológico

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Quebra_Contrato_IV	14	1,00	3,80	2,0571	,83915
Valid N (listwise)	14				

Anexo IX- Violação do Contrato Psicológico

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Violação_Contrato_IV	14	1,00	2,50	1,5000	,48038
Valid N (listwise)	14				

Anexo X- Média do tipo de Contrato Psicológico

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	14	3,08	4,67	4,0298	,51433
CP_Equilibrado	14	2,67	4,58	3,7708	,61406
CP_Transacional	14	1,00	3,83	2,4048	,77959
CP_Transitório	14	1,42	2,50	1,8274	,28953
Valid N (listwise)	14				

Anexo XI- Resultados individuais por sujeito

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,42	4,42	4,4167	.
CP_Equilibrado	1	4,29	4,29	4,2917	.
CP_Transaccional	1	2,08	2,08	2,0833	.
CP_Transitório	1	1,67	1,67	1,6667	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 1,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,25	4,25	4,2500	.
CP_Equilibrado	1	4,58	4,58	4,5833	.
CP_Transaccional	1	1,75	1,75	1,7500	.
CP_Transitório	1	2,00	2,00	2,0000	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 2,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,00	4,00	4,0000	.
CP_Equilibrado	1	4,42	4,42	4,4167	.
CP_Transaccional	1	3,83	3,83	3,8333	.
CP_Transitório	1	1,92	1,92	1,9167	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 3,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,58	4,58	4,5833	.
CP_Equilibrado	1	2,96	2,96	2,9583	.
CP_Transaccional	1	2,83	2,83	2,8333	.
CP_Transitório	1	1,42	1,42	1,4167	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 4,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,50	4,50	4,5000	.
CP_Equilibrado	1	3,83	3,83	3,8333	.
CP_Transaccional	1	1,00	1,00	1,0000	.
CP_Transitório	1	1,67	1,67	1,6667	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 5,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	3,75	3,75	3,7500	.
CP_Equilibrado	1	3,42	3,42	3,4167	.
CP_Transaccional	1	2,67	2,67	2,6667	.
CP_Transitório	1	1,50	1,50	1,5000	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 6,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	3,25	3,25	3,2500	.
CP_Equilibrado	1	2,67	2,67	2,6667	.
CP_Transaccional	1	3,00	3,00	3,0000	.
CP_Transitório	1	1,67	1,67	1,6667	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 7,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	3,08	3,08	3,0833	.
CP_Equilibrado	1	2,92	2,92	2,9167	.
CP_Transaccional	1	3,00	3,00	3,0000	.
CP_Transitório	1	1,67	1,67	1,6667	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 8,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,08	4,08	4,0833	.
CP_Equilibrado	1	3,92	3,92	3,9167	.
CP_Transaccional	1	2,75	2,75	2,7500	.
CP_Transitório	1	1,58	1,58	1,5833	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 9,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	3,50	3,50	3,5000	.
CP_Equilibrado	1	3,58	3,58	3,5833	.
CP_Transaccional	1	2,00	2,00	2,0000	.
CP_Transitório	1	1,83	1,83	1,8333	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 10,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,58	4,58	4,5833	.
CP_Equilibrado	1	4,08	4,08	4,0833	.
CP_Transaccional	1	1,67	1,67	1,6667	.
CP_Transitório	1	2,00	2,00	2,0000	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 11,00

Descriptive Statistics^a

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,67	4,67	4,6667	.
CP_Equilibrado	1	4,29	4,29	4,2917	.
CP_Transaccional	1	1,42	1,42	1,4167	.
CP_Transitório	1	2,08	2,08	2,0833	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 12,00

Descriptive Statistics ^a					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	3,67	3,67	3,6667	.
CP_Equilibrado	1	3,50	3,50	3,5000	.
CP_Transaccional	1	3,17	3,17	3,1667	.
CP_Transitório	1	2,08	2,08	2,0833	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 13,00

Descriptive Statistics ^a					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CP_Relacional	1	4,08	4,08	4,0833	.
CP_Equilibrado	1	4,33	4,33	4,3333	.
CP_Transaccional	1	2,50	2,50	2,5000	.
CP_Transitório	1	2,50	2,50	2,5000	.
Valid N (listwise)	1				

a. Sujeito = 14,00

Anexo XII- Boas práticas de *redeployment*

✓ As políticas de <i>redeployment</i> devem ser revistas cuidadosamente e concretizadas pelas chefias treinadas para as implementar
✓ Assegurar que as avaliações dos colaboradores estão detalhadas e atualizadas de forma a constituírem uma representação fidedigna das suas competências/ capacidades
✓ Fazer uma pré-seleção onde se identifiquem os colaboradores em risco e onde seja dada prioridade aos que procuram <i>redeployment</i>
✓ Providenciar formação suficiente e período experimental bem como acordos adequados para esses períodos
✓ As organizações devem ter contactos com profissionais de RH/formadores que assegurem que os colaboradores em risco têm conhecimento dos recursos disponíveis para eles e de todos os benefícios que terão direito caso não optem por <i>redeployment</i>
✓ Deverá ser possível demonstrar que foi tida em conta a igualdade de oportunidades caso exista algum constrangimento a nível legal

Fonte: Elaborado pela autora